



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tiina Laukkanen

Meistä on ihanaa, että teet tätä esitystä meille

Taiteilijan asiakaskokemuksen kehittäminen Kanneltalon kantaesitystuotannossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

1.4.2020

Tekijä Otsikko	Tiina Laukkanen Meistä on ihanaa, että teet tätä esitystä meille Taiteilijan asiakaskokemuksen kehittäminen Kanneltalon kantaesitystuotannossa
Sivumäärä Aika	68 sivua + 4 liitettä 1.4.2020
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Ohjaaja	Lehtori Pia Strandman
<p>Kehittämistyössä käsitellään taiteilijan asiakaskokemuksen kehittämistä Kanneltalon kantaesitystuotannossa. Taiteilija on vapaan kentän esittävän taiteen ammattilainen, joka on päävastuussa kantaesityksen taiteellisesta kokonaisuudesta ja tuotannosta. Hän on Kanneltalon ulkopuolinen toimija, asiakas ja yhteistyökumppani. Kanneltalo tarjoaa taiteilijalle palveluita hänen esityksensä saattamiseksi ensi-iltaan ja esityksiin.</p> <p>Työssä selvitetään Kanneltalon kantaesitystuotannon osalta: Millainen taiteilijan palveluprosessi on? Miten palveluprosessia voidaan kehittää? Miten taiteilijan asiakaskokemusta parannetaan? Työn tarkoituksena on kirkastaa Kanneltalon työntekijöiden yhteisiä työ- ja toimintatapoja taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen osalta.</p> <p>Työn tilaaja on Helsingin kaupungin alueellinen kulttuurikeskus Kanneltalo. Kanneltalo on Kulttuurikeskukset-palvelun yksikkö, joka tuottaa kulttuuripalveluja kaupunkilaisille ja tarjoaa toimintaedellytyksiä taiteilijoille.</p> <p>Kehittämistyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Sen tietoperustassa tarkastellaan palvelua ja palveluprosessia, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen kehittämistä. Kehittämistyö toteutettiin brittiläisen Design Councilin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti ja menetelminä käytettiin Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistä sekä taiteilija-asiakkaiden haastattelua.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi taiteilijan palveluprosessi Kanneltalon kantaesitystuotannossa, palveluprosessista löydetty sisäiset kehittämiskohteet sekä kantaesityksen tuotantomalli ja tuotantolomake. Tuotantomallin ja tuotantolomakkeen avulla voidaan kehittää Kanneltalon työntekijöiden sisäisiä työprosesseja ja sitä kautta tasalaatuistaa taiteilijan asiakaskokemusta kantaesitystuotannon palveluprosessissa.</p> <p>Taiteilijan asiakaskokemuksen tasalaatuistaminen on kantaesitystuotannon palveluprosessin kehittämistä läpi palveluprosessin ja organisaatorakenteen. Tärkeiksi kehittämiskohteiksi jatkossa osoittautuivat markkinointiviestintään ja lipunmyyntiin liittyvät palveluprosessin osat.</p>	
Avainsanat	palvelu, palveluprosessi, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, vapaa kenttä, freelancer, taiteilija

Author Title	<p>Tiina Laukkanen</p> <p>We think it's wonderful that you're doing this performance for us</p> <p>Developing artists' customer experience in Kanneltalo premiere productions</p>
Number of Pages Date	<p>68 pages + 4 appendices</p> <p>1st April 2020</p>
Degree	Master's Degree in Culture and Arts (Cultural Management)
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Pia Strandman, Senior Lecturer
<p>The development work concerns developing the artist-customer experience in premiere productions in Kanneltalo. Artists are performing-arts professionals in the independent sector, with main artistic and production responsibility for the premiere. They are external agents to Kanneltalo, clients, and collaborators. Kanneltalo provides artists with services for bringing their production to opening night and subsequent performances.</p> <p>The thesis examines, with regard to premier productions in Kanneltalo: How is the artists' service process? How can the service process be developed? How can the artists' customer experience be improved? The aim of the thesis is to clarify Kanneltalo employees' shared work and action practices, as regards artists' service process and customer experience.</p> <p>The commissioner of the thesis is City of Helsinki's local cultural centre Kanneltalo. Kanneltalo is a unit in the Cultural Centres service, which produces cultural services for Helsinki residents and provides facilities for artists' activity.</p> <p>The development work is a qualitative case study. Its knowledge base examines service and the service process, customer-orientation and customer experience, and the development of customer experience. The development work was implemented following the British Design Council's Double Diamond model of service design, and the methods used included Kanneltalo employees' co-creation, as well as interviewing artist-customers.</p> <p>As a result of the development work, artists' service process for Kanneltalo premiere productions, the service process's internal areas of development, and a premiere-production model and production form were created. By utilising the production model and production form, Kanneltalo employees' internal work processes can be developed, and thus the consistency of the artists' customer experience in the premier-production service process can be increased.</p> <p>Increasing the consistency of artists' customer-experience entails developing the premier-production service process throughout the service process and organisational structure. Important areas of future development were found to be the sections of the service process pertaining to marketing communications and ticket sales.</p>	
Keywords	service, service process, customer-orientation, customer experience, service design, independent sector, freelancer, artist

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Palvelujen parantamisesta kokemuksen kehittämiseen	3
2.1	Palvelu ja palveluprosessi	4
2.2	Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus	6
2.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen	8
3	Kanneltalon kantaesitystuotanto	13
4	Tutkimuskysymykset ja menetelmät	16
4.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	18
4.2	Palvelumuotoiluprosessi	19
4.3	Yhteiskehittäminen	21
4.4	Teemahaastattelu	23
5	Työntekijöiden näkemys palveluprosessista	24
5.1	Taiteilijan palveluprosessi	25
5.2	Palveluprosessin kehityskohteet	31
6	Taiteilijoiden kokemuksia palveluprosessista	35
6.1	Tehokkuus	35
6.2	Helppous	40
6.3	Tunne	46
7	Taiteilijan asiakaskokemuksen kehittäminen	51
7.1	Taiteilijoiden kertomaa	52
7.2	Kanneltalon sisäiset työprosessit	55
8	Lopuksi	59
	Lähteet	64
	Liitteet	1
	Liite 1. Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajat	
	Liite 2. Kantaesityksen tuotantomalli	
	Liite 3. Kantaesityksen tuotantolomake	
	Liite 4. Taiteilijoiden teemahaastattelurunko	

1 Johdanto

Kehittämistyössä käsitellään taiteilijan asiakaskokemuksen kehittämistä Kanneltalon kantaesitystuotannossa. Taiteilija on vapaan kentän esittävän taiteen ammattilainen: ohjaaja, koreografi, näyttelijä tai tanssija. Hän on henkilö, joka on päävastuussa kantaesityksen taiteellisesta kokonaisuudesta ja tuotannosta. Tässä tapauksessa hän on asiakas, joka käyttää Kanneltalon palveluita kantaesityksensä ensi-iltaan ja esityksiin saatamiseksi. Toisaalta hän on Kanneltalon yhteistyökumppani, sillä hän toteuttaa kulttuuriohjelmia kuntalaisille ja samalla täyttää Kanneltalon toiminnan tarkoitusta. Kantaesitys on esimerkiksi näytelmän tai sävellyksen ensimmäinen esitys historiassaan.

Taiteilijan käyttämät Kanneltalon kantaesitystuotannon palvelut nivoutuvat toisiinsa palveluprosessiksi. Palveluprosessi alkaa taiteilijan ensimmäisestä yhteydenotosta Kanneltaloon ja päättyy siihen, että hän saa rahallisen korvauksen toteutuneista esityksistä. Työssä selvitetään Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluiden osalta: Millainen taiteilijan palveluprosessi on? Miten palveluprosessia voidaan kehittää? Miten taiteilijan asiakaskokemusta voidaan parantaa? Työn tarkoituksena on kirkastaa Kanneltalon työntekijöiden yhteisiä työ- ja toimintatapoja taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Työn tilaaja on Kanneltalo, joka on Helsingin kaupungin Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan Kulttuurikeskukset-palvelun yksikkö. Kulttuurikeskukset-palvelu vastaa kulttuuripalvelujen tuottamisesta kaupunkilaisille Helsingin eri alueiden kulttuurikeskuksissa. Kulttuurikeskukset-palvelun yksiköt tukevat ammattitaiteilijoiden toimintaedellytyksiä tarjoamalla muun muassa esitystiloja ja vastaavat yksikkönsä sisällöstä ja toiminnasta. (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasääntö 1.1.2020 lukien, 6.)

Työskentelen kulttuurituottajana Kanneltalossa ja suuri osa työajastani kuluu kantaesitysten parissa. Olen kantaesitystuotannon palveluprosessissa keskeisessä asemassa esityksen valinnasta viimeiseen esitykseen saakka. Vastaan teatterisalin ohjelmasuunnittelusta ja -koordinoinnista. Toimin yhteyshenkilönä taiteilijan ja talon teknisen henkilökunnan, aulapalveluiden, lipunmyyntipalveluiden sekä markkinointiviestintätiimin välillä. Kanneltalon vakituiseen henkilökuntaan kuuluu johtaja, kaksi kulttuurituottajaa, valomestari, äänimestari ja näyttämöimestari sekä Malmitalon kanssa jaettu tuotannon-suunnittelija.

Kehittämistyö juontaa juurensa vuodesta 2015, jolloin tulin Kanneltaloon vakituisesti tuottajaksi. Uudistin talon ohjelmiston teatteripainotteiseksi silloisen johtajan toiveesta, näin aiemmasta konserttitalosta tuli teatteritalo. Jo vuonna 2016 teatteri alkoi näkyä ohjelmistossa yhtenä keskeisenä taidemuotona muiden esittävien taiteiden ohella. Samalla ryhdyin toteuttamaan pääkaupunkiseudulla toimivien vapaiden ryhmien kanssa kantaesityksiä. Kantaesitysten organisointi on hyvin erilaista verrattuna konserttien toteuttamiseen, mikä edellytti Kanneltalon työntekijöiltä sopeutumista uudenlaiseen toimintaan. Käytännön haasteita ratkottiin sitä mukaa, kun niitä tuli eteen. Kantaesitystuotannon toteuttamiseen ei ollut yhtenäistä työ- ja toimintatapaa, vaan niitä muodostui osittain ajan myötä.

Kulttuurikeskukset-palvelu on osa Helsingin kaupungin Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa. Toimialan toimintaa ohjaa Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021. Siinä keskeisenä trendinä ovat osallisuus, osallistaminen ja osallistuminen (Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021). Toimialan vuoden 2019 toimintasuunnitelman mukaan toiminnan tuloksellisuuden merkittävä mittari laadukkaiden palvelujen organisoimisessa on käyttäjätyytyväisyys (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasuunnitelma 2019, 1). Toimialan tulospalkkiojärjestelmän yksi vuoden 2019 tavoitteista oli erilaisten asiakkaiden palveluprosessien kuvaaminen. Kuvaamisen tukena toimialalla on käytössä Kaupunkilaisprofiilit-työkirja, joka ohjaa palvelujen parantamista asiakaslähtöisesti. Kehittämistyössä taiteilijan palveluprosessin kuvaus ja prosessista havaitut kehittämiskohteet täyttivät vuonna 2019 tulospalkkiotavoitetta.

Kehittämistyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Sen tietoperustassa tarkastellaan palvelua ja palveluprosessia, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen kehittämistä. Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin (ks. 4.2.) mukaisesti ja menetelminä käytettiin Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistä sekä taiteilija-asiakkaiden haastattelua.

2 Palvelujen parantamisesta kokemuksen kehittämiseen

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön tietoperustaa: palvelu, palveluprosessi, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Lukujen lopussa kerrotaan, miten kyseiset asiat liittyvät Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessiin ja asiakaskokemuksen parantamiseen.

2.1 Palvelu ja palveluprosessi

Asiakaskokemus syntyy palvelusta, ja siksi on syytä kiinnittää huomiota palvelun käsitteeseen ja sille ominaisiin piirteisiin. Grönroos (2015, 76) on esittänyt palvelusta seuraavan määritelmän. Palvelu voidaan nähdä prosessina, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Asiakkaan ongelmiin tarjotaan toimintoja ratkaisuin. Toiminnot toimitetaan useimmiten asiakkaan ja palvelutyöntekijöiden vuorovaikutuksessa. Toimintoihin voi liittyä esimerkiksi fyysisiä resursseja, tuotteita tai palveluntarjoajan järjestelmiä. Grönroos (2015, 79) kuvailee palvelun ominaispiirteiksi kolme asiaa: palvelu koostuu toiminnoista ja on prosessi, tuottaminen ja kuluttaminen ovat palvelussa usein samanaikaisia, asiakas on jonkin verran osallisena palvelun tuotantoprosessissa.

Rissasen (2005, 18) mukaan palvelu on kanssakäyminen, toimenpide, aktiviteetti, toteutus tai valmiustila, jossa asiakkaalle toteutetaan tai mahdollistetaan lisäarvon saavuttaminen. Asiakas voi saada lisäarvoa esimerkiksi ongelman ratkaisusta, helpottamisesta, vaivattomuudesta, elämyksellisyydestä, nautinnosta, kokemuksesta, mielihyvästä, ajan ja resurssien säästöstä. Tuulaniemi (2011, 59) toteaa, että palvelun määrittelemisen yksiselitteisesti on haasteellista. Keskeisiä määrittelyä helpottavia asioita ovat: palvelu ratkoo asiakkaan jonkin ongelman, se on prosessi, asiakas ei omista palvelua, vaan kokee sen, ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on palvelussa merkittävä osa.

Palveluprosessissa on alku, keskikohta ja loppu. Se on käytännönläheinen kuvaus asiakkaalle tarjottavasta tapahtumaketjusta. (Kalliomäki 2014, 198.) Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kommunikaatio tapahtuu ajallisena prosessina. Kyseinen palveluprosessi määrittää, miten asiakas käyttää palvelua ja miten hän asioi palveluntarjoajan kanssa. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 58.)

Palveluprosessi on asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta, josta syntyvä kokemus on tilannesidonnaista. Palveluprosessi koostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, eri tehtävien suoritukseen kulutettu aika ja prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä. Asiakkaat kokevat palvelun kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi muun muassa edellä mainittujen tekijöiden mukaan. Asiakkaan on päästävä vuorovaikutukseen palveluorganisaation kanssa. Hänen on sopeuduttava organisaation käytäntöihin ja hallinnollisiin rutiineihin. Vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelun kokemista. Asiakkaan

osallistuminen tarkoittaa, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. (Grönroos 2000, 123-124.)

Kinnusen (2004, 12) mukaan asiakkaalle annettu palvelutarjous määrittää niitä päätöksiä, joiden mukaan palveluprosessi toteutetaan. Palvelun toteuttamisessa hyödynnetään palveluntarjoajan ja asiakkaan olemassa olevia resursseja ja yhteisiä toimenpiteitä. Toimenpiteistä muodostuu vuorovaikutukseen perustuvia vaihdantaprosesseja, joiden aikana osapuolten tiedot, arvot, asenteet ja asioiden merkitykset muokkautuvat. Vaihdantaprosesseihin voi sisältyä rahan vaihtoa. Palveluprosessiin kuuluu osapuolten keskinäisten toimintojen koordinointi ja mahdollinen sopeuttaminen. Sopeuttamisessa muokataan osapuolten sisäisiä prosesseja niin, että palvelu ja sen tuottama hyöty asiakkaalle voivat toteutua.

Palveluntarjoajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Se on sarja toimenpiteitä, joka tuottaa asiakkaalle hyötyä. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja tuo mukanaan palveluntarjoajalle hallitsemattoman osuuden. Palveluntarjoaja voi yrittää saada asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla määrittämällä omia toimiaan. Asiakkaalle palvelun kuluttaminen voi olla ainutlaatuinen tapahtuma tai huomaamaton toimenpide. Asiakas keskittyy omiin tavoitteisiinsa, eikä niinkään mieti palveluntarjoajan palveluprosessia. Asiakkaan kannalta olennaisen osan palvelusta muodostaa se, miten sujuvaa ja miellyttävää omien tavoitteiden toteuttaminen on. Asiakkaan kokema hyöty on sitä suurempi, mitä pienemmällä vaivalla asiakas saa palvelun. (Kinnunen 2004, 7).

Luvussa mainituissa palvelun määritelmässä on yhteistä se, että palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Kanneltalon kantaesitystuotannossa taiteilijan ensisijainen ongelma on, että hänellä on idea uudesta esityksestä, mutta sopiva esityspaikka puuttuu. Tuulaniemen (2011, 59) ja Grönroosin (2015, 79) mukaan palvelu on prosessi. Taiteilijan palveluista kantaesitystuotannossa muodostuu palveluprosessi, jossa eri palvelut seuraavat toisiaan ajallisesti osin peräkkäin ja osin yhtäaikaaisesti ja ratkaisevat taiteilijan eri ongelmia. Rissanen (2005, 18) korostaa, että asiakkaan ongelmien ratkaisu voi näyttäytyä muun muassa vaivattomuutena, mielihyvinä ja resurssien säästönä. Tuulaniemen (2011, 59) määritelmän mukaan palveluun liittyy kokemus. Myös taiteilijan palvelut kantaesitystuotannossa ovat kokemuksellisia. Grönroos (2015, 76) ja Tuulaniemi (2011, 59) ovat yhtä mieltä siitä, että palvelu on vuorovaikutuksellista. Kantaesitystuotannon palvelut tapahtuvat vuorovaikutuksessa taiteilijan kanssa. Taiteilijan asiakaskokemus syntyy kantaesitystuotannon palveluista, jotka nivoutuvat toisiinsa palveluprosessiksi.

2.2 Asiakslähtöisyys ja asiakaskokemus

Kehittämistyössä käsitellään taiteilijan asiakaskokemuksen kehittämistä Kanneltalon kantaesitystuotannossa. Tässä tapauksessa taiteilija on asiakas ja yhteistyökumppani. Asiakkaana taiteilija käyttää Kanneltalon palveluita kantaesityksensä ensi-iltaan ja esi-tyksiin saattamiseksi. Yhteistyökumppanina taiteilija toteuttaa kulttuuriohjelmaa kuntalai-sille ja täyttää Kanneltalon toiminnan tarkoitusta. Selin & Selin (2013 15, 17) mukaan asiakas on se, jonka kanssa ollaan tekemisissä ja joka aiheuttaa toimintaa. Asiakkaalla on asiakasrooli ja se voi olla esimerkiksi: asiakas, toimeksiantaja, kuluttaja tai kuntalai-nen. Julkisella puolella asiakas voi olla kaikkia edellä mainittuja samanaikaisesti. Tär-keintä on, että organisaatio määrittelee itse asiakkaansa ja hänen roolinsa organisaation toiminnassa.

Asiakslähtöisessä ajattelussa asiakas tulisi ymmärtää laajasti. Asiakas on tärkeä sidos-ryhmä organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Tasalaatuisen ja korkealuok-kaisten kokemuksen toteuttaminen ja asiakastyytyväisyyden vahvistaminen edellyttävät asiakkaan tarpeiden ja kokemusten ymmärtämistä. Aito asiakslähtöisyys ei koostu pel-kästä tiedoista ja taidoista, vaan se edellyttää empatiaa, jossa on kysymys tunteista. Asiakslähtöisyys ei tarkoita vain asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kuuntelemista. Asia-kaslähtöisyydestä kertoo muun muassa se, kuinka usein asiakkaaseen ollaan yhtey-dessä tai kuinka paljon käytetään aikaa asiakkaan tarpeiden pohtimiseen. (Maula & Maula 2019, 41-42, 48-49, 126, 207, 280.)

Asiakslähtöisyydessä puhutaan arvotuotannosta eli siitä, mitä lisäarvoa organisaation palvelukokonaisuus aidosti tuottaa asiakkaalle. Palvelua voidaan tarkastella prosessina, jolloin tarkastelun tulokulmana on kokonaisuus asiakaskohtaamisineen. Palvelua kan-nattaa tarkastella asiakkaan näkökulmasta, jolloin avautuu uusia mahdollisuuksia lisäar-von luomiseen asiakkaalle. (Selin & Selin 2013, 18.)

Asiakslähtöinen organisaatio pystyy parantamaan palveluita asiakkaan toiveiden pe-rusteella. Asiakas arvioi organisaation toimintaa asiakaskokemuksensa perusteella. Or-ganisaation olisi pystyttävä tuottamaan asiakkaalle positiivisia kokemuksia voidakseen turvata ensiluokkaisen asiakaskokemuksen. Positiivisten kokemusten tuottaminen läpi palveluprosessin vaatii organisaation eri toimijoiden kesken asiakslähtöistä ajattelua ja yhteistoimintaa. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen, odotusten ymmärtäminen ja asia-kasymmärrykseen perustuvien ratkaisujen toteuttaminen ovat edellytys organisaation

asiakaslähtöiselle toiminnalle. Koko organisaation tulisi toimia asiakaslähtöisesti, pelkkä palvelumuotoilun hyödyntäminen ei riitä siihen, että organisaatio kykenee toteuttamaan ensiluokkaisia asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 166.)

Walden (2017, 11) määrittelee asiakaskokemuksen (customer experience) seuraavasti. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka sisältää asiakkaan ajatukset, tunteet ja käyttäytymisen. Meyer & Schwager (2007) mukaan asiakaskokemus on henkilökohtainen reaktio, joka syntyy suorista tai epäsuorista kontakteista organisaatioon. Se koostuu organisaation tarjonnasta, kuten asiakaspalvelusta, mainonnasta ja palveluista, sekä helppokäyttöisyydestä ja luotettavuudesta.

Asiakkaan kokemus määrittelee palvelun laadun. Palveluntarjoajan käsitys palvelun hyvyydestä tai huonoudesta saattaa poiketa asiakkaan kokemuksesta. Asiakkaan arvio perustuu kokemukseen, tunteeseen, johon hän on liittänyt palveluun kohdistuvia odotuksiaan ja havaintojaan. (Rissanen 2005, 17.) Asiakaskokemus on niiden kontaktipisteiden, mielle yhtymien ja emootioiden summa, jonka asiakas muodostaa organisaation toiminnasta. Yksinkertaistaen sanottuna asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten päätelmien lopputulos. Asiakaskokemus ei perustu pelkästään järkeen, vaan siihen liittyvät tunteet ja alitajuisesti tehdyt päätelmät. Tästä syystä ei ole kokonaisuudessaan mahdollista vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Organisaatio voi kuitenkin valita, millaisten kokemusten luomista se tavoittelee. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaskokemus syntyy organisaation tiedostamattomasta ja tietoisesta toiminnasta. Kokemus tulee nähdä laajasti. Sen osia ovat kaikki kontaktipisteet, joissa asiakas on kanssakäymisessä organisaation palveluntarjoajien kanssa. Asiakaskokemuksesta puhutaan monissa organisaatioissa, mutta siihen sitoutuminen on eri asia kuin puhuminen. Asiakaslähtöinen päätöksenteko ei ole sama asia kuin asiakkaan tarpeiden tiedostaminen. Organisaatioissa saatetaan ponnistella jokaisen kohtaamisen hahmottamiseksi ja tiedon keräämiseksi, jotta voitaisiin parantaa asiakaskokemusta kussakin kontaktipisteessä. Tätä tehokkaampi tapa tavoitella ensiluokkaista asiakaskokemusta on luoda tunnetason yhteys asiakkaaseen. Tunnetason yhteyden luominen voi olla esimerkiksi asiakkaan motivaatiotekijöiden perusteellista ymmärtämistä ja niihin vastaamista tai sanattomien tarpeiden käsittämistä. (Maula & Maula 2019, 65.)

Menestyksessä asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kanssa käydyn kanssakäymisen perusteella. Asiakaskokemus syntyy arvoketjusta, jonka läpi asiakas etenee organisaation kanssa toimiessaan. Palveluprosessissa asiakas etenee esimerkiksi tuotannon, markkinoinnin ja asiakaspalvelun välillä. Ensiluokkainen asiakastyytyväisyys vaatii organisaatorajat rikkovaa asiakaskokemuksen johtamista. Asiakastyytyvää arvioidessa saatetaan kuitenkin juuttua palvelun laatuun ja siihen, onko se hyvää vai huonoa. Asiakaskokemusta tulisi kuitenkin analysoida syvemmin ja parantaa asiakkaan ja organisaation kohtaamispaikkoja palvelun laatuun tuojattamisen sijaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46-47.)

Kanneltalon tapauksessa asiakaslähtöinen ajattelu saa alkunsa Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tahtotilasta asiakaslähtöiseen palvelujen parantamiseen. Laadukkaiden palvelujen järjestämisen yhtenä mittarina pidetään käyttäytyvää ja asiakkaat halutaan mukaan palveluiden ja toiminnan kehittämiseen. (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala toimintasuunnitelma 2019, 1.) Teorian mukaan asiakaslähtöisessä ajattelussa on kyse palvelun tarkastelemisesta asiakkaan näkökulmasta ja muun muassa asiakkaan tarpeiden ja kokemusten ymmärtämisessä (Maula & Maula 2019, Selin & Selin 2013 ja Koivisto ym. 2019.) Kehittämistyössä tarkastellaan taiteilijan asiakaskokemusta Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessissa sekä taiteilijan että Kanneltalon työntekijöiden näkökulmasta ja pyritään ymmärtämään taiteilijan tarpeita ja kokemuksia.

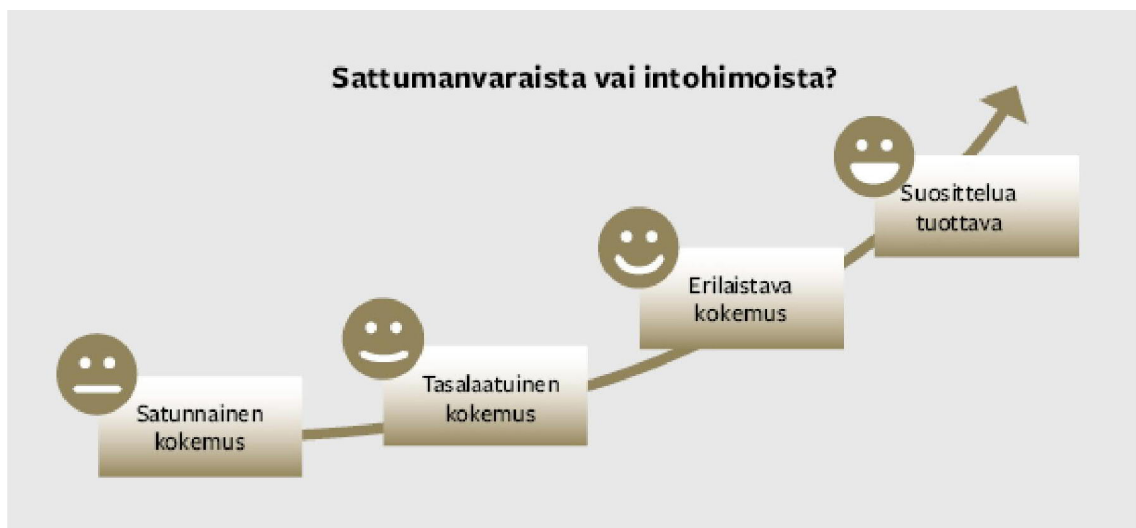
2.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittämisen päämäärä on mieleenpainuvien kokemusten luominen asiakkaalle ja sitä kautta asiakkaalle toteutetun lisäarvon luominen. Asiakaskokemuksen parantaminen kannattaa, koska asiakas sitoutuu organisaatioon ja asiakaspoistuma vähenee, asiakastyytyväisyys kasvaa, suosittelijoiden määrä ja asiakkaiden suosittelemus kasvaa, asiakkuuden elinkaari pitenee, asiakas haluaa antaa kehitysideoita, henkilöstö sitoutuu ja asiakas antaa vähemmän negatiivista palautetta. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Organisaatiolla olisi oltava selkeä näkemys asiakkaiden kokemuksista ”juuri nyt”. Toimintaympäristö ja asiakas kohtaamiset muuttuvat jatkuvasti, eikä aikoja sitten tehty asiakastutkimus kerro enää nykyhetkestä. Asiakkaan palveluprosessi on ymmärrettävä, jotta asiakaskokemuksen suunnittelu pohjautuisi asiakkaan kokemuksiin eikä sisäisiin oletuksiin. Laadullinen tutkimus on mainio menetelmä asiakkaan nykytilan arviointiin, koska

sen avulla saadaan avoimia vastauksia, joiden vaikutus on erilainen kuin prosenttitieto tyytyväisistä tai tyytymättömistä asiakkaista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 37.)

Asiakaskokemuksen nykytilan analysointi auttaa asiakaskokemuksen kaikkien osa-alueiden kehittämisessä. Organisaatiossa tulisi tunnistaa keskeiset asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ja löytää sen kehittämiselle tavoitteet. Asiakaskokemuksen parantamisen suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida prosessien parantaminen. Yksittäisiä kontaktipisteitä prosessien sisällä voidaan kehittää nopeastikin, mikäli niistä tunnistetaan ne, joista saadaan jatkuvasti huonoa palautetta ja kritiikkiä. Näitä kontaktipisteitä kehittämällä pystytään tasalaatuistamaan asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen kehittämisen ei onnistu ilman prosessien parantamista asiakaslähtöisesti. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että asiakaskokemuksen tasoa tulisi nostaa tasalaatuisuuteen, jotta asiakkaan kokemus ei olisi riippuvainen asiointikanavasta tai yksittäisestä työntekijästä. (Gerdt & Korkiakoski & 2016, 41, 44-45.)

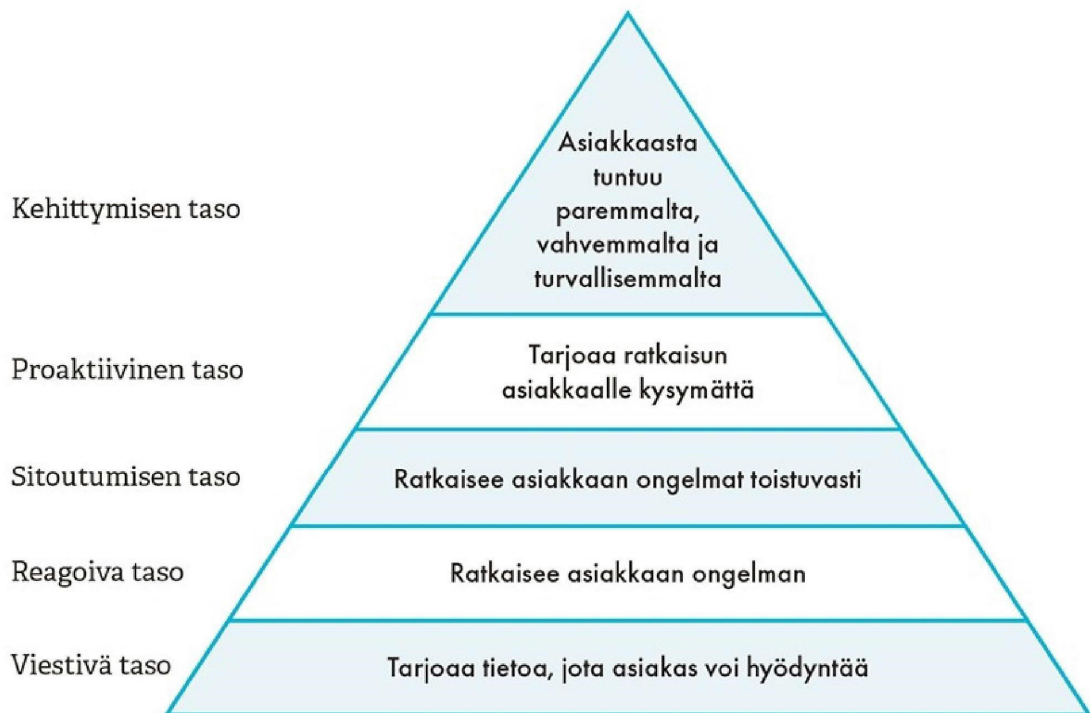


Kuvio 1. Asiakaskokemuksen parantaminen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 44.)

Tasalaatuiseen kokemukseen pääsemiseksi tulisi poistaa kaikkein huonoimmat kokemukset. Huomio tulisi kiinnittää asiakkaiden kokemusten kehittämiseen organisaatiokulttuurin tasolla. Parhaimmillaan asiakaskokemus on niin hyvä, että se johtaa suositteluun. Organisaatio saa suositteluja tuottaessaan tasalaatuisia ja erilaistavia kokemuksia. Asiakaskokemus ei ole vain ammattimaista onnistumista yksittäisissä kohtaamisissa, vaan se on ennen kaikkea tunnetta. Tyytyväinen asiakas tuntee, että organisaatio ja sen työn-

tekijät ovat aidosti kiinnostuneita hänen tarpeistaan ja hänelle annetaan parasta mahdollista palvelua. Pelkistään voidaan sanoa, että asiakkaan kanssa käydyn dialogin perusteella syntyy onnistunut asiakaskokemus. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 45-46.)

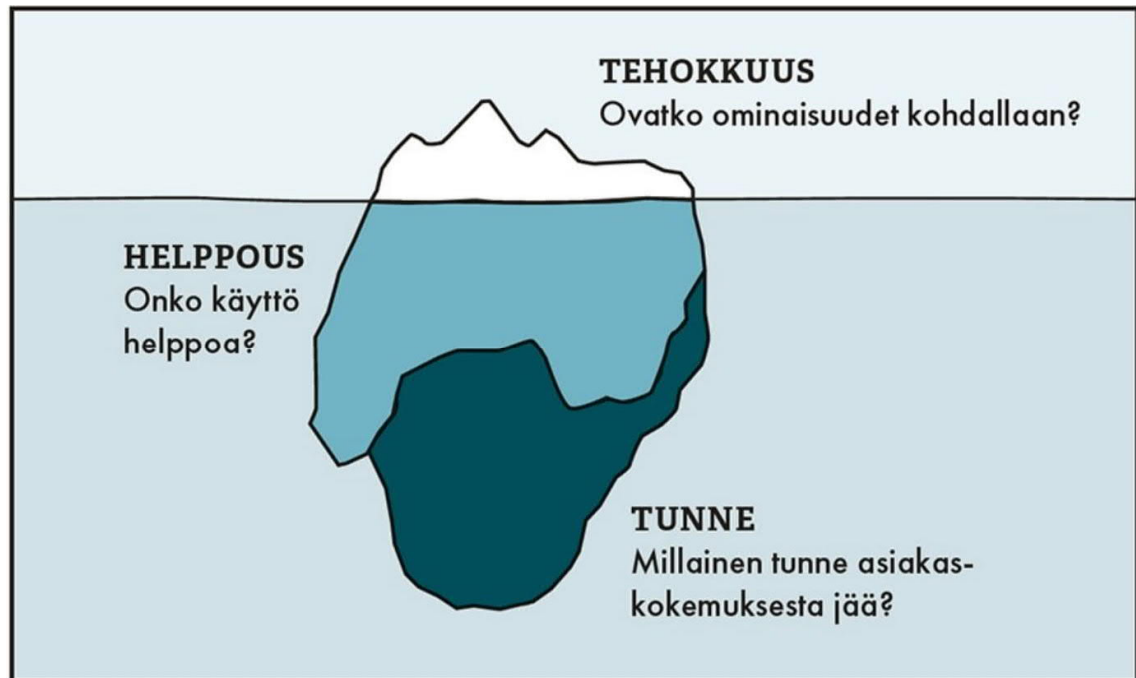
Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot



Kuvio 2: Gartner customer experience pyramid. [Korkiakoski 2019, 47.]

Korkiakosken (2019, 48) mukaan pääosa asiakaskokemuksen kehittamisestä sijoittuu Gartnerin pyramidin kolmelle alimmalle tasolle: viestintään, asiakkaan toimintaan vastaamiseen ja sellaisen toiminnan ylläpitämiseen, jolla halutaan lisätä asiakasuskollisuutta. Alimmilla tasoilla kelpaa, että organisaatio parantaa perustoimintaansa. Onnistuakseen kahdella viimeisellä tasolla organisaation tulisi tunnistaa ja ratkaista asiakkaan ongelmat jo ennen kuin asiakas itse huomaa ne tai organisaation olisi saatava asiakas tuntemaan itsensä arvostetummaksi ja yksilöllisemmäksi. Viimeisillä tasoilla tarvitaan toimenpiteitä, jotka ennakoivat aiempaa paremmin asiakkaan tulevia tarpeita. Viimeiseen tasoon kuuluu asiakkaan tunne siitä, että hänestä ja hänen asioistaan ollaan kiinnostuneita ja hänen ongelmansa ratkaistaan. Ihmisten välinen vuorovaikutus on olennainen osa tunnetason rakentamista.

Organisaation olisi tärkeä ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat asiakaskokemukseltaan. Hyvä asiakaskokemus syntyy tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Miten ne konkretisoituvat asiakkaalle kokemuksena? (Korkiakoski 2019, 49.)

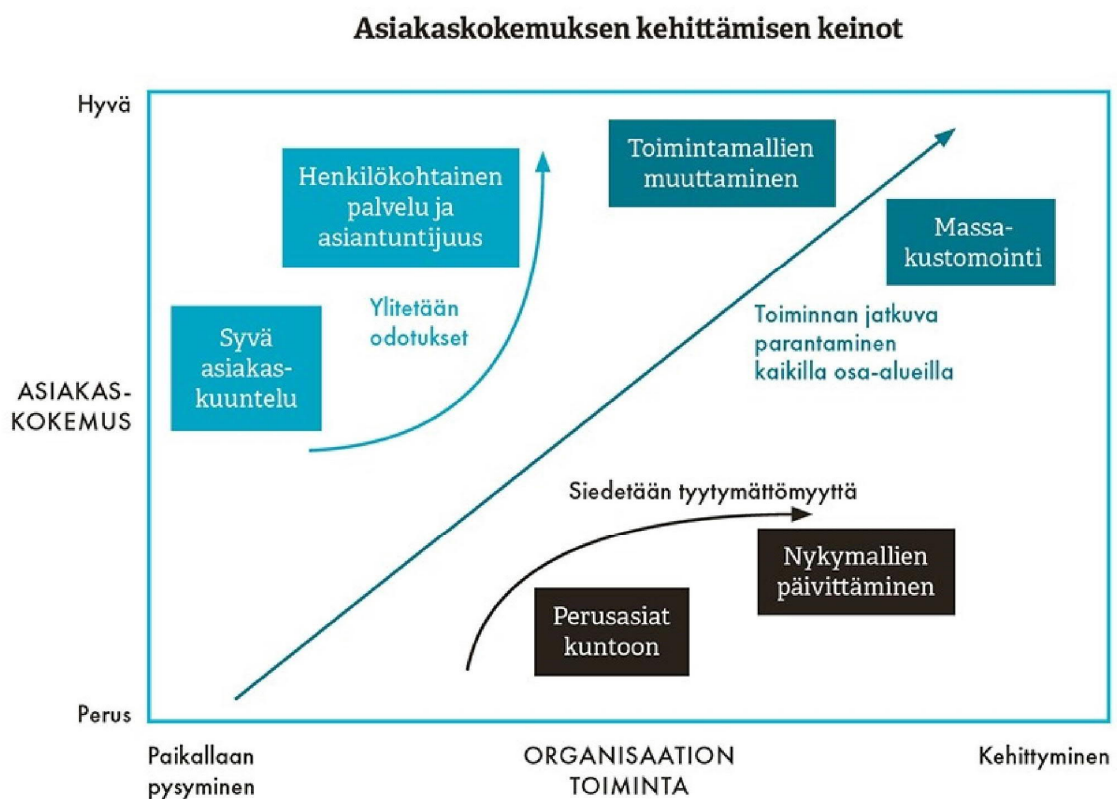


Kuvio 3. Tehokkuus, helppous, tunne. (Korkiakoski 2019, 49.)

Organisaation sisäisten prosessien toimivuus ja sujuvuus ovat tehokkuutta. Tehokkuus antaa asiakkaalle lisäarvoa ja se tulee näkyväksi muun muassa siten, että tekniikka toimii, palvelut ovat saatavilla, henkilöstö tekee mitä lupaa ja asiakkaan tiedot ovat oikein. Tehokkuuden saavuttamiseksi organisaation ei siis tarvitse tehdä ihmeitä. (Korkiakoski 2019, 50.)

Helppoutta on asiakkaan asioinnin helppous. Helppous näkyy siinä, että organisaatio on onnistunut saamaan asiakkaan asiat kerralla kuntoon hänen valitsemassaan kanavassa ja hetkessä. Helppous tulee näkyväksi muun muassa siten, että asiakas saa organisaatioon helposti yhteyden, hänen ei tarvitse kertoa samoja asioita moneen kertaan ja asiointikanavan vaihtaminen onnistuu ongelmitta. Organisaatiot ovat halunneet löytää tehokkaita tapoja helppoon vuoropuheluun asiakkaiden kanssa. Vuoropuhelun vaikutus asiakaskokemukseen on ymmärretty ja palvelujen ulkoistamista on vähennetty. (Korkiakoski 2019, 50.)

Tunne on asiakaskokemuksen haastavin osa-alue ja samalla merkityksellisin, sillä tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta kaksikolmasosaa on tunnetta. Tunne on yksilöllinen ja tilanneriippuvainen lopputulos, joka asiakkaalle jää asiakassuhteesta tai yksittäisistä kohtaamisista. Tunne tulee näkyväksi esimerkiksi siten, että asiakkaasta tuntuu, että hänen asiastaan ollaan kiinnostuneita, hän kokee tullessa henkilökohtaisesti huomioituksi ja hänen odotuksensa ylitettiin. Asiakkaan tunne-elämystä voidaan parantaa muun muassa kouluttamalla henkilöstöä henkilökohtaisempaan kohtaamiseen asiakkaan kanssa sekä tunnistamaan ne kontaktipisteet, joissa henkilökohtaisella dialogilla on erityinen merkitys. Asiakkaan vahvimmat tunteet liittyvät siis ihmisten välisiin kohtaamisiin. (Korkiakoski 2019, 51, 53.)



Kuvio 4. Gartner 2017: asiakaskokemuksen kehittämisen keinot. [Korkiakoski 2019, 62.]

Asiakaskokemuksen johtaminen on ensisijaisesti organisaation, prosessien ja sen toimintamallien kehittämistä. Tämän lisäksi organisaation olisi tunnistettava parhaimmat ja huonoimmat asiakkaansa ja päätettävä, millaisia asiakaskokemuksia kullekin asiakasryhmälle tahdotaan tuottaa. Yksilöllistä asiakaskokemusta voidaan lisätä valitsemalla ne asiakasryhmät, joita kohdellaan eksklusiivisesti sekä ne, joiden suhteen tehdään kompromisseja. (Korkiakoski 2019, 58-61.)

Kehittämistyössä käsitellään Kanneltalon työntekijöiden työ- ja toimintatapojen kirkastamista (ks. luku 5) kantaesitystuotannon palveluprosessin ja taiteilijan asiakaskokemuksen näkökulmasta. Työssä huomioidaan palveluprosessin parantaminen asiakaslähtöisesti (ks. luku 5.1) sekä selvitetään taiteilijoiden asiakaskokemusten nykytilaa (ks. luku 6). Kokemukset konkretisoidaan tässä kehittämistyössä tehokkuuden, helppouden ja tunteen kautta. Tehokkuus, helppous ja tunne ovat hyvän asiakaskokemuksen osa-alueita (Korkiakoski 2019, 49.)

3 Kanneltalon kantaesitystuotanto

Kanneltalo on yksi viidestä Helsingin kaupungin alueellisesta kulttuurikeskuksesta. Keskityn kehittämistyössä Kanneltalossa vapaalla kentällä toimivien taiteilijoiden kanssa viime vuosina yhteistyössä toteutettuihin kantaesityksiin. Rajaan kehittämistyön ulkopuolelle valmiit vierailuesitykset, tilavuokraajien kantaesitys- ja muun esitystoiminnan sekä harrastajatoiminnan. Kanneltalon työntekijöillä tarkoitan johtajaa, tuottajia ja teknistä henkilökuntaa, yhteensä kuutta henkilöä. Taiteilija on tässä yhteydessä henkilö, joka on päävastuussa kantaesityksen taiteellisesta kokonaisuudesta ja tuotannosta. Kantaesitys on näytelmän, koreografian tai vaikkapa musikaalin ensimmäinen julkinen esitys historiassaan. Kantaesitykset järjestetään Kanneltalon teatterisalissa.

Kanneltalon kantaesitystuotannon asiakkaat eli taiteilijat toimivat ensisijaisesti valtion teatteri- ja orkesterilain mukaisen valtionosuuden (vos) ulkopuolella, vapaalla kentällä. He ovat freelancereita, jotka ovat muun muassa yksittäisiä henkilöitä, produktiokohtaisia työryhmiä tai rekisteröityneitä ammattilaisryhmiä. Teatteritilastojen (2018 117, 135) mukaan vapaan kentän taiteilijat ovat taiteellistuotannolliselta rakenteeltaan ja toimintaprofiiltaan monimuotoinen kirjo erilaisia esittävän taiteen yhteisöjä ja työryhmiä, joilla ei ole omia tiloja. Taiteilijat rahoittavat toimintaansa esimerkiksi harkinnanvaraisilla toimintaavustuksilla, produktiokohtaisilla avustuksilla ja keikkatöillä. Teatterialan ammattilaisia on vapaalla kentällä noin 135, joista n. 70 % pääkaupunkiseudulla. Tilastoinnin ulkopuolelle jää arviolta 40 % taiteilijoista. Tanssin alan tilastoituja vapaan kentän taiteilijoita on taas noin 39, joista pääosa pääkaupunkiseudulla. Vapaa kenttä on kirjava ja alati muotoutuva. Se muuttuu, kehittyy ja elää, koska tekijöissä on vaihtuvuutta. Tästä syystä taiteenaloistaisten freelancetaiteilijoiden määrä perustuu valistuneisiin arvioihin.

Kanneltalo mahdollistaa taiteilijoiden työskentelyä tarjoamalla heille maksuttomia palveluja. Kanneltalo hakee kantaesityksiä avoimella haulla. Ohjelmistoon valitun kantaesityksen osalta Kanneltalo vastaa tuotannon suunnittelusta ja koordinoinnista talon sisällä sekä osallistuu sen käytännön toteuttamiseen. Kantaesitykselle tarjotaan residenssi- ja harjoitustiloja auditoriosta ja teatterisalista muulta toiminnalta vapaiksi jäävinä aikoina, säilytystilat lavasteille, puvuille ja tarpeistolle sekä esitystila teatterisalista ja salin teatteritekniset laitteet. Kantaesitys saa Kanneltalon teknisen henkilökunnan (valomestari, äänimestari, näyttämöimestari) suorittavan työpanoksen teknisen rakentamisen, viimeistelyharjoitusten ja esitysten aikana. Tapauskohteisesti talon valomestarin työpanosta voidaan tarjota esityksen valojen suunnittelemiseen. Kanneltalo korvaa esityksistä esiintymispalkkiot ja tarjoaa taiteilijalle 70 % esitysten lipputuloista. Toimialan hallinto- ja tukipalveluiden markkinointiviestintäimi osallistuu esitysten markkinointiin ja mainontaan. Esitysten lipunmyynti hoidetaan Kanneltalon lipunmyynnin tarjoajan Lippupiste Oy:n kautta.

Kanneltalon palvelut

- avoin kantaesityshaku
- tuotannon suunnittelu, koordinointi ja toteutus Kanneltalossa (tuottajan ja tuotannon-suunnittelija työpanos)
- residenssi- ja harjoitustilat auditoriosta ja teatterisalista muulta toiminnalta vapaiksi jäävinä aikoina
- esitystila teatterisalista ja salin teatteritekniset laitteet
- säilytystilat lavasteille, puvuille ja tarpeistolle
- teknisen henkilökunnan (valomestari, äänimestari, näyttämöimestari) suorittava työpanos kantaesityksen teknisen rakentamisen, viimeistelyharjoitusten ja esitysten aikana
- taloudellinen tuki: esiintymispalkkiot toteutuneista esityksistä ja/tai 70 % lipputuloista
- hallinto- ja tukipalveluiden markkinointiviestintäimin osallistuminen markkinointiviestintään
- lipunmyynti Lippupisteen kautta

Kuvio 5. Kanneltalon palvelut.

Taiteilija vastaa kantaesityksen tuotannosta, taiteellisesta sisällöstä, taiteellisen työryhmän kokoamisesta ja apurahojen hakemisesta. Apurahoja tarvitaan vähintään taiteelliseen työskentelyyn ja erilaisiin hankintoihin, kuten lavasteisiin, pukuihin ja tarpeistoon. Lisäksi apurahoja voidaan tarvita esimerkiksi Kanneltalon ulkopuolisten harjoitustilojen vuokraamiseen, markkinointiviestintään ja vuokratkaluston hankkimiseen. Taiteilija vastaa kantaesityksen tekijänoikeuksista ja osallistuu esitysten markkinointiin ja mainontaan.

Taiteilijan vastualueet

- tuotanto
- taiteellisen työryhmän kokoaminen
- apurahojen hankkiminen
- taiteellinen sisältö ja työskentely
- hankinnat (lavasteet, puvut, tarpeisto)
- Kanneltalon ulkopuoliset harjoitustilat
- markkinointiviestintään osallistuminen
- tekijänoikeudet

Kuvio 6. Taiteilijan vastualueet kantaesitystuotannossa.

Kantaesitykset toteutetaan teatterisalissa, jossa on 227 katsomopaikkaa. Vuonna 2019 salissa oli 147 esitystä, joissa oli katsojia 20 817. Esityksistä seitsemän oli yhteistyössä toteutettuja kantaesityksiä, joilla kullakin oli viisi esitystä. Esitysten määrä on sidoksissa Kanneltalon vuosittaisiin suoritettavoihin. Esitysten määrien trendi on ollut viime vuosina suunnitellusti laskeva. Yhteistyössä toteutettuja kantaesityksiä on vuosittain ollut noin kymmenen. Kantaesityksiä haetaan muun muassa avoimella haulla. Avoimen haun kautta on saatu varsin paljon hakemuksia. Vuonna 2019 hakemuksia tuli yhteensä 46 kappaletta, joista vain murto-osa valittiin kantaesitystuotantoon.

Kantaesityksen tuotantocykli on ajallisesti pitkä. Taiteilijan ensimmäisestä yhteydenotosta talon tuottajaan aikajänne ensi-iltaan on noin vuodesta kahteen vuotta. Kantaesitystuotannolle on luonteenomasta sen prosessimainen toteuttaminen. Esityksestä saadaan tarkempia tietoja ennakkosuunnittelun tarpeisiin sitä mukaa, kun taiteilijan suunnitelmat alkavat vähitellen realisoitua, työryhmään tulee lisää tekijöitä ja esitys alkaa hahmottua konkreettisemmin.

Kantaesityksiä on toteutettu näin mittavassa määrin vasta vuodesta 2016. Kantaesitystuotannon haasteena on se, että sen toteuttamiselle ei ole Kanneltalon työntekijöiden kesken olemassa yhteisesti sovittuja työ- ja toimintatapoja. Osittain niitä on muodostunut ajan myötä ja osittain haasteita on ratkottu sitä mukaa, kun niitä ilmenee. Lisäksi taiteilijan kanssa monenlaisissa kohtaamisissa saatujen tietojen dokumentoinnille, säilyttämiselle ja jakamiselle ei ole yhtenäistä toimintatapaa.

Haasteiden määrä lisääntyi vuonna 2017 Helsingin kaupungin organisaatiomuutoksen jälkeen muuttuneen toimintaympäristön vuoksi. Kanneltalon lipunmyyjän ja tiedottajan

vakanssit lakkautettiin. Kanneltalon esitystoiminnan markkinointiviestintää ryhtyi hoitamaan hallinto- ja tukipalveluiden markkinointiviestintätiimi. Lipunmyyntipiste siirrettiin päivääjoiksi Kannelmäen kirjastoon. Muutosten myötä taiteilijan palveluihin tuli muutoksia lipunmyynnin ja markkinointiviestinnän osalta.

Kantaesitystuotannon haasteiden ratkomiseen ja työn tekemisen rakenteista sopimiseen tarjoutui tilaisuus tämän kehittämistyön muodossa. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tulospalkkiojärjestelmän yksi vuoden 2019 tavoitteista oli erilaisten asiakkaiden palveluprosessien kuvaaminen ja kehityskohteiden havaitseminen palveluprosesseista. Taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen kehittäminen Kanneltalon kantaesitystuotannossa nivoutui luonnolliseksi osaksi tulospalkkiotavoitetta ja tätä kehittämistyötä. Laadukkaiden palvelujen ytimessä on käyttäjätyytyväisyys (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala toimintasuunnitelma 2019, 5).

Kehittämistyön näkökulma on, että Kanneltalon työntekijät ja taiteilijat ovat toimijoita Kanneltalon kantaesitystuotannossa. He toteuttavat Kanneltalon kävijä-asiakkaille tarjotut palvelut, esitykset. Taiteilija ei kuitenkaan ole passiivinen palveluiden vastaanottaja, vaan hän on asiakkaana jatkuvassa vuorovaikutuksessa Kanneltalon työntekijöiden kanssa ja osallistuu palvelun toteuttamiseen aktiivisesti.

4 Tutkimuskysymykset ja menetelmät

Kehittämistyössä pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millainen taiteilijan palveluprosessi on? Miten palveluprosessia voidaan kehittää? Miten taiteilijan asiakaskokemusta parannetaan?

Kehittämistyön tavoitteena on antaa eväitä taiteilijan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Sen tarkoituksena on kehittää Kanneltalon työntekijöiden yhteisiä työ- ja toimintatapoja taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta Kanneltalon kantaesitystuotannossa.

Kehittämistyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Ensin tarkastellaan palvelua ja palveluprosessia, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen kehittämistä. Toiseksi kuvaillaan kehittämiskohde, kolmanneksi asetetaan tutkimuskysymykset ja tavoitteet sekä kerrotaan tutkimusmenetelmistä. Neljänneksi Kanneltalon työntekijöille järjestetään yhteiskehittämistyöpajoja, joissa mallinnetaan taiteilijan palveluprosessi

Kanneltalon kantaesitystuotannossa ja viidenneksi havaitaan kehittämiskohteita ja saadaan yhteiskehittämisen tulokset. Kuudenneksi selvitetään taiteilijoiden kokemuksia palveluprosessista ja seitsemänneksi havaitaan kehittämiskohteita haastattelujen perusteella. Kahdeksanneksi kirjataan kehittämis ehdotuksia ja yhdeksänneksi pohditaan kehittämistyön prosessia. Kehittämistyön voidaan ajatella olevan innovaatioprosessi, koska oletuksena on, että sen myötä syntyy sellaisia uusia toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ovat aiempaa parempia.



Kuvio 7. Kehittämistyön prosessi.

Kehittämisellä tavoitellaan muutosta ja tähdätään aiempaa parempiin ja tehokkaampiin tapoihin toimia. Kehittämisen lähtökohtana voi olla nykyisen toiminnan haasteet ja ajatus jostakin uudesta. Kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi työnteon prosesseihin ja sillä voidaan pyrkiä toimintatavan kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suuntautua koko työyhteisön yhteisen toimintavan selkiyttämiseen. Esimerkiksi työprosessin mallinnukset ovat toimintatavan kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16.)

Kanneltalon tapauksessa kehittämistoiminta kohdistuu talon työntekijöiden työ- ja toimintatapojen kirkastamiseen Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessin ja asiakaskokemuksen osalta. Kehittämistyöllä tavoitellaan aiempaa parempaa tapaa toimia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Se pyrkii toimintatavan kehittämiseen, jolloin se

suuntautuu koko palveluprosessin selkiyttämiseen. Esimerkiksi taiteilijan palveluprosessi Kanneltalon kantaesitystuotannossa ja siitä tehty mallinnus (luku 5.1.) ovat toimintatavan kehittämistä.

4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Kehittämisen kohteena ovat Kanneltalon työntekijöiden yhteiset työ- ja toimintatavat kantaesitystuotannossa taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen näkökulmista. Kehittämistyössä on toimintatutkimuksellisia piirteitä. Heikkisen (2015, 204) mukaan perinteisessä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, miten asiat ovat, kun taas toimintatutkimuksessa halutaan tietää, miten asiat voitaisiin hoitaa paremmin. Työn tehtävä on selvittää: miten taiteilijan asiakaskokemusta voidaan parantaa. Työtä ohjaa käytännöllinen intressi: tarkoituksena löytää vastauksia siihen, miten asiat voisi tehdä paremmin. Kanasen (2013, 57) mukaan kehittämisellä pyritään parempaan tilanteeseen ja sen tavoitteena on jonkin asiantilan muutos. Kehittämistutkimusta tehdään yleensä yhdessä tutkimusyksikössä, joka voi olla esimerkiksi yhteisö. Tältä osin kehittämistutkimus on tapaustutkimusta.

Tapaustutkimus (case study) soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia. Sen kohde eli tapaus (case) voi olla palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus synnyttää tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen omassa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Se auttaa ymmärtämään ihmisten välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53.) Tapaustutkimukselle on luonteenomaista ongelmien monimuotoisuus. Tutkimusongelmaa ei pystytä ratkaisemaan yhdellä tutkimusmenetelmällä, vaan tiedonkeruussa ja aineiston analyysissä tarvitaan useita menetelmiä. (Kananen 2013, 56.)

Taiteilijan palveluprosessi kantaesityksen tuotantosyklissä on ajallisesti pitkä. Kehittämistyöni sijoittuu ajankohdallisesti siten, etten pysty sisällyttämään siihen yhden taiteilijan kantaesityksen yhtä kokonaista palveluprosessia sen alusta loppuun. Toisaalta Kanneltalossa on jatkuvasti meneillään useita tuotantosyklejä, jotka ovat palveluprosessin eri vaiheissa, joten palveluprosessia voidaan arvioida ja parantaa sen eri vaiheissa. Pyrin kehittämistyössäni ymmärtämään taiteilijan palveluprosessia kantaesitystuotannossa ja tuottamaan siihen kehittämis ehdotuksia Kanneltalon työntekijöiden työ- ja toimintatapojen sekä taiteilijoiden asiakaskokemuksen näkökulmista.

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa voidaan hyödyntää asiakaslähtöisiä menetelmiä. Asiakaslähtöisyys on palveluiden kehittämistä asiakkaan tarpeiden pohjalta esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmin. Asiakaslähtöisellä kehittämisellä voidaan tavoitella palvelujen laadun parantamista ja palveluprosessin läpinäkyvyyden lisäämistä. Asiakas voi osallistua palvelujen kehittämiseen muun muassa ideointi-, suunnittelu-, testaus- ja toteutusvaiheessa. (Jäppinen & Nieminen 2014, 3-4.)



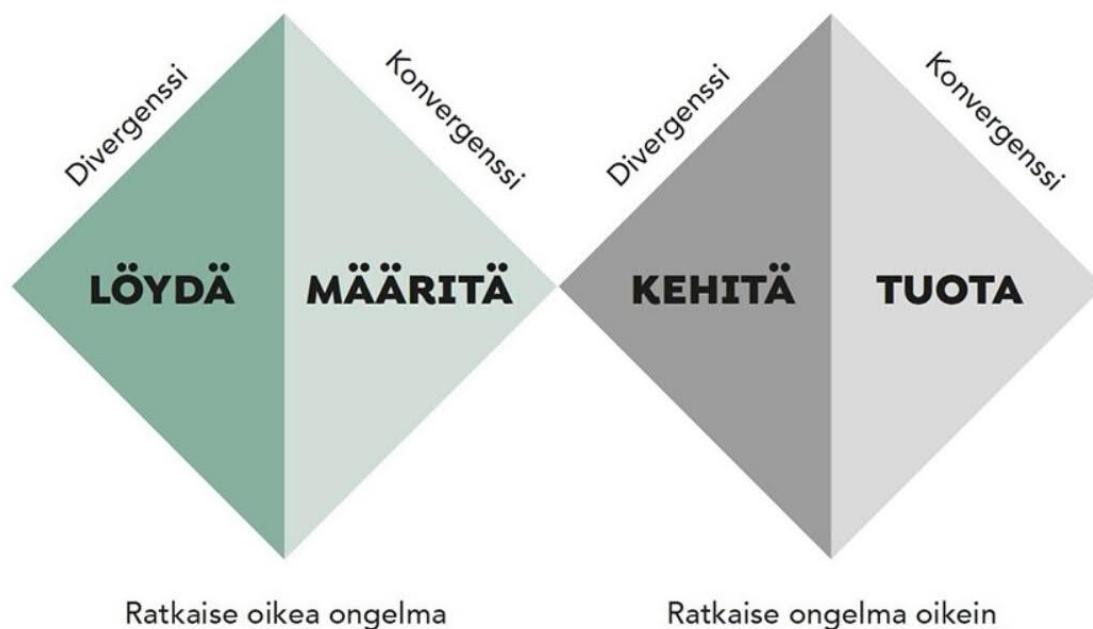
Kuvio 8. Asiakkaan osallistuminen palvelujen kehittämiseen (Jäppinen & Nieminen 2014, 3-4).

Palvelumuotoilussa asiakkaan näkökulma on palvelujen kehittämisen ytimessä. Palvelumuotoilun menetelmin voidaan kerätä ja hyödyntää asiakastietoa ja tavoitella asiakkaan toiminnan, tunteiden ja tarpeiden ymmärtämistä. Palvelujen kehittäminen on hyvä määritellä niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tässä auttaa toimintatapa, jossa suunnittelun ja testaamisen avulla löydetään palvelun heikoimmat lenkit ja uudelleen suunnitellaan paremmat ratkaisut palvelujen tuottamiseen. (Miettinen 2011, 13-15.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa olemassa olevia palveluja asiakaslähtöisesti. Se on jatkuvaa kehittämistä ja toimintaa, joka yhdistää muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen. Se auttaa sulauttamaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Asiakas on palvelun keskiössä ja palvelumuotoilussa puhutaan asiakaskokemuksesta. Asiakas muodostaa kokemuksensa palvelusta palvelutapahtumassa. Kokemus on yksilöllinen ja se tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena on jalostaa asiakkaan kokemus. Siihen voidaan vaikuttaa kohentamalla asiakaskokemuksen kriittisiä pisteitä: palveluprosessia, työtapoja, vuorovaikutusta sekä minimoimalla palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman myönteinen asiakaskokemus. (Tuulaniemi 2011, 24-26.)

Tyypillisesti palvelumuotoilua hyödynnetään asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutusprosessin kehittämiseen. Prosessia voidaan parantaa tai luoda siihen uusia toimintoja palvelumuotoilun avulla tarkastelemalla sitä sekä asiakkaan että palveluntarjoajan ja henkilöstön tulokulmasta. Usein sekä asiakkaiden että palveluhenkilökunnan rutiinit ja toimintamallit muuttuvat kehitystyön myötä. Prosessi pyritään uudistamaan mahdollisimman johdonmukaiseksi, helppokäyttöiseksi ja ymmärrettäväksi asiakkaan kannalta. Palveluntarjoajan ja henkilöstön näkökulmasta on olennaista pyrkiä prosessin jalostamiseen mahdollisimman tehokkaaksi, vaikuttavaksi ja työntekijäkokemuksen huomioivaksi. (Koivisto ym. 2019, 58.)

Palvelumuotoiluprosessi havainnollistetaan usein brittiläisen Design Councilin Tuplatimanttimallilla (the Double Diamond, Design Council 2019). Prosessissa on kaksi timanttia, jotka ovat toisiaan seuraavia jaksoja. Ensimmäisen timantin aikana pyritään havaitsemaan ratkaistava ongelma. Toisen timantin aikana tähdätään löytämään havaittuun ongelmaan soveltuva ratkaisu. Tuplatimantti sisältää neljä vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Löydä ja määritä -vaiheet ovat ongelman tunnistaminen timantissa ja kehitä ja tuota -vaiheet ratkaisun kehittäminen timantissa. Samaa vaihetta voidaan toistaa ja aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata, kunnes saavutetaan toivottu lopputulos. (Koivisto ym. 2019, 43, 46.)



Kuvio 9. Palvelumuotoilun Tuplatimantti. The Double Diamond © Design Council 2019. [Koivisto ym. 2019, 44-47].

Löydä -vaiheessa kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista ja motiiveista sekä palveluntarjoajan päämääristä ja reunaehdoista. Tiedon kokoamisessa käytetään palvelumuotoilun menetelmiä, kuten haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. Määritä -vaiheessa kerätty asiakastarpeisiin perustuva tieto analysoidaan asiakasymmärrykseksi. Vaiheen lopputuloksena tulisi olla määritetty ongelma, johon ryhdytään etsimään ratkaisua. Tuotoksena voi olla myös ymmärrys asiakkaan tarpeista ja motiiveista. Vaiheessa muodostunut ymmärrys voidaan kiteyttää esimerkiksi palveluprosessiksi. Kehitä -vaiheessa hyödynnetään asiakasymmärrystä ja mahdollisesti erilaisia ideointimenetelmiä havaitun ongelman ratkaisemiseksi. Ratkaisuja voidaan yhteiskehittää hyödyntämällä osallistujien kritiikkiä ja parannusehdotuksia. Tuota -vaiheessa tarkoituksena on tunnistaa kehitetyistä ideoista sellaiset vaihtoehdot, jotka ovat toimivia ja vievät asetettuja tavoitteita kohti. Vaihtoehtoja voidaan testata käytännössä kokeilemalla. (Koivisto ym. 2019, 44-47.)

Palvelumuotoilu valikoitui kehittämistyön menetelmäksi, koska palvelumuotoilun tuplatimanttimalli: löydä, määritä, kehitä, tuota (Koivisto ym. 2019, 43) soveltui kehittämistyön prosessiksi. Kehittämistyön tarkastelun kohteena ovat Kanneltalon työntekijöiden yhteiset työ- ja toimintatavat taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta Kanneltalon kantaesitystuotannossa. Kehittämiskohdetta tarkastellaan Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajoissa ja haastatteleamalla taiteilijoita. Löydä -vaiheessa kerätään tietoa taiteilijan palveluprosessista ja asiakaskokemuksista. Määritä -vaiheessa tunnistetaan palveluprosessista ja asiakaskokemuksista kehityskohteita. Kehitä -vaiheessa kehitetään ratkaisuehdotuksia palveluprosessista ja asiakaskokemuksista tunnistetuille kehityskohteille. Tuota -vaiheessa tunnistetaan ratkaisuja, jotka tukevat hyvää asiakaskokemusta. Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu toiminnan jatkuva kehittäminen ja se, että kehittämistyön eri vaiheisiin voidaan aina palata esimerkiksi toimintaympäristöön tulleiden muutosten vuoksi.

4.3 Yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilu tarjoaa käyttökelpoiset menetelmät yhteiskehittämiseen. Se antaa keinoja itseilmaisuuksiin, toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, sekä menetelmiä kommunikointiin. Yhteiskehittäminen ei ole palvelumuotoilun kehittämistyökalu, vaan enemmänkin työtapaa tai periaate. Yhteiskehittämisessä käytetään palvelumuotoilun suunnittelutyökaluja. (Tuulaniemi 2011, 117-118.)

Yhteiskehittämisestä huolimatta kaikki osallistujat eivät päästä yhdessä, millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisessä tavoitellaan kaikkien palveluun liittyvien näkökantojen ja asioiden mahdollisimman laajaa huomioimista tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Palvelumuotoilijat valitsevat tästä näkemyksestä palvelulle määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit palveluprosessin edelleen kehittämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 116.)

Yhteiskehittämisen tukena käytetään Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan Kaupunkilaisprofiilit-työkirjan seuraavia palvelumuotoilun suunnittelutyökaluja: persoona, palvelupolku ja palvelumallin kuvaus eli service blueprint. Palvelumallin kuvausta kutsutaan tässä kehittämistyössä palveluprosessiksi. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajoja. Työpajojen apuna käytetään Kaupunkilaisprofiilit-työkirjan tehtävänantoja ja valmiita työpohjia (Kaupunkilaisprofiilit-työkirja 2019, 22-25, 38-40, 42-43). Yhteiskehittämistyöpajojen aineistot dokumentoidaan kunkin työpajan jälkeen tiedostoon.

Persoona on kuvitteellinen hahmo, joka pohjautuu oikeaan asiakasymmärrykseen. Se auttaa palvelun kehittämisessä nostamalla esiin asiakkaan tarpeita ja motivaatiota. Se on aidonoloinen hahmo, joka edistää empaattista asiakasymmärrystä. (Kaupunkilaisprofiilit-työkirja 2019, 21).

Palvelupolku visualisoi asiakkaan kokemuksen. Se hahmottaa palveluita ajallisesti etenevinä ja toisiinsa linkittyvinä asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolku jakautuu asiakkaan kannalta erilaisiin vaiheisiin ja kontaktipisteisiin, joissa asiakas on yhteydessä palveluntarjoajan kanssa. Kontaktipiste voi olla esimerkiksi vuorovaikutus. Palvelupolun avulla hahmotetaan, mitkä sen vaiheet ja kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeimpiä. Palvelupolku auttaa havaitsemaan kehittämiskohteita palvelun eri vaiheissa ja kontaktipisteissä. (Kaupunkilaisprofiilit-työkirja 2019, 36).

Palvelumallin kuvauksessa asiakkaan palvelupolkuun lisätään palvelun toteutuksen vaiheet ja kontaktipisteet palvelutarjoajan näkökulmasta. Lopputuloksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan vaiheet ja kontaktipisteet palvelussa on visualisoitu palveluprosessina. Palveluprosessissa palvelun eri vaiheet jaotellaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin. Asiakas kokee palveluprosessin näkyvät vaiheet. Asiakkaalle näkymättömät vaiheet mahdollistavat palvelun toteutuksen, mutta asiakas ei koe niitä. Työskentelyn tarkoituksena on aikaansaada visualisoitu palveluprosessi, jonka vaiheista ja kontaktipisteistä

tunnistetaan kehityskohteita. Kehityskohteita parantamalla vaikutetaan onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseen (Kaupunkilaisprofiilit-työkirja 2019, 41-42.)

Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajojen päämääränä on tuottaa visualisoitu taiteilijan palveluprosessi Kanneltalon kantaesitystuotannossa ja tunnistaa siitä kehittämiskohteita, joita halutaan yhdessä lähteä korjaamaan ja parantamaan. Lisäksi tarkoituksena on tehdä palveluprosessi siihen osallistuville työntekijöille ymmärrettäväksi.

4.4 Teemahaastattelu

Haastattelu on keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja jossa tutkija pyrkii saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Teemahaastattelussa teema-alueet on päätetty etukäteen. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt aihepiirit käydään haastattelussa läpi, vaikka niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan tukilista käsiteltävistä asioista. Teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. (Eskola & Vastamäki 2015, 27-29.)

Teemahaastattelussa edetään yleisestä yksityiseen. Kyseessä on eräänlainen suppilotekniikka, jossa yksittäisessä teemassa edetään yleisestä yksityiskohtiin. Teemahaastattelussa pyritään ymmärtämään asiaa eri tulokulmista. Asia on kuin kerroksellinen sipuli, joka pitää kuoria kerroksittain asian ytimeen pääsemiseksi. (Kananen 2015, 150.) Teemahaastattelu on menetelmänä haasteellinen, koska tutkijan on kyettävä laatimaan keskusteltavat teemat ja etenemään teemojen sisällä haastateltavan mukaan. Tutkijan on pystyttävä näkemään aineiston sisään, koska aineiston tulkinnalle ei ole sääntöjä. Laadullinen aineisto voidaan tulkita monella tavalla. (Kananen 2013, 58.)

Teemahaastattelujen määrälle ei ole yksiselitteistä ohjeellista lukumäärää. Tutkijan kannattaa kuitenkin pitää mielessä saturaation eli kylläntymisen ajatus. Aineistoa on todennäköisesti riittävästi, kun haastattelut alkavat toistaa itseään, eikä niissä tule mitään uutta esiin. (Eskola & Vastamäki 2015, 41.)

Kanneltalon tapauksessa palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen on yksi keskeinen ajatus palvelumuotoilussa. Kehittämistyössäni palvelun keskiössä on taiteilija, palveluiden käyttäjä. Hän on oman toimintansa asiantuntija. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaan on keskeistä ymmärtää taiteilijan tarpeet ja toiminnan motiivit suh-

teessa kehitettävään palveluun. Taiteilijan näkökulman ottaminen mukaan palveluprosessin kehittämiseen lisää tietoa ja edistää suunnittelua. Se lisää sen arvon rakentumista, jota taiteilija on palvelutapahtumassa mukana muodostamassa. (Tuulaniemi 2011, 116.)

Asiakaskokemuksen arvioinnissa ja parantamisessa hyödynnetään ajankohtaista tietoa. Kehittämistyöni yhtenä tavoitteena on kartoittaa, minkälaisia kokemuksia taiteilijoilla on Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessista. Tuulaniemen (2011, 116, 146) mukaan palvelumuotoilun näkökulmasta palvelun ytimessä on palvelun käyttäjä, joka on oman toimintansa asiantuntija. Asiakkaan kokemus on palveluissa keskeistä ja hänen kokemuksistaan voidaan kerätä tietoa muun muassa haastattelemalla häntä.

5 Työntekijöiden näkemys palveluprosessista

Kanneltalon työntekijät osallistuivat kahdeksaan fasilitoimaani yhteiskehittämistyöpajaan (liite 1) vuonna 2019. Työpajojen yläotsikkona oli: taiteilijan palveluiden kehittäminen Kanneltalon kantaesitystuotannossa. Työpajoihin osallistuivat vaihtelevilla kokoonpanoilla Kanneltalon vakituiset työntekijät eli johtaja, tuottajat, tuotannonsuunnittelija, äänimestari, valomestari ja näyttämöimestari sekä silloiset määräaikaiset tuotantoassistentit.



Kuvio 10. Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajat 1–8: Taiteilijan palveluiden kehittäminen Kanneltalon kantaesitystuotannossa.

Työpajoissa taiteilija-asiakkaalle rakennettiin kuvitteellinen persoona, palvelupolku sekä siitä johdettu taiteilijan palveluprosessi, jonka avulla tunnistettiin palveluprosessin eri kontaktipisteistä kehityskohteita. Työpajoissa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä, joista kerron tarkemmin luvussa 4.3.

5.1 Taiteilijan palveluprosessi

Työpajoissa mallinnettu taiteilijan palveluprosessi (kuvio 11) Kanneltalon kantaesitystuo-
tannossa tekee koko prosessin ymmärrettäväksi kantaesitystuotantoon osallistuville
työntekijöille. Samalla siitä löydettiin kehittämiskohteita, joita parantamalla voidaan luoda
onnistunut asiakaskokemus. Kerron näistä kehityskohteista tarkemmin luvussa 5.2.

Palveluprosessi on mukailu työkirjan Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan Kaupunkilaispro-
fiilit-työkirjan palvelumallin kuvauksen kaaviosta (Kaupunkilaisprofiilit-työkirja 2019, 43).
Työkirjan mallikaavio on horisontaalinen, taiteilijan palveluprosessi on hahmotettu verti-
kaalisena niin, että asiat seuraavat toisiaan ylhäältä alaspäin. Tässä tapauksessa se
osoittautui kätevämmäksi tavaksi hahmottaa laajaa kokonaisuutta.

Taiteilijan palveluprosessi Kannettalon kantaesitystuotannossa							
Taiteilija on esittävän taiteen ammattilainen: ohjaaja, koreografi, näyttelijä tai tanssija. Taiteilija on tässä yhteydessä henkilö, joka on päävastuussa kantaesityksen taiteellisesta kokonaisuudesta.							
Tuottaja = Kannettalon kulttuurituottaja. Talo = Kannettalo.							
Kantaesitys on näytelmän, koreografian tai vaikkapa musikaalin ensimmäinen julkinen esitys historiassaan.							
Palveluprosessi alkaa taiteilijan ensimmäisestä yhteydenotosta tuottajaan ja päättyy siihen, että taiteilija saa rahallisen korvauksen toteutuneista esityksistä.							
Taiteilijan toiminta	Taiteilijalle näkyvä palvelupolku	Taiteilijalle näkyvät palvelupolku	Tukitoiminto	Mitä tapahtuu	Taiteilijan kokemus, mikä toimii	Taiteilijan kokemus, mikä ei toimi	Mahdollisuudet, parannusideat ja avoimet kysymykset
Taiteilijalla on idea kantaesityksestä, johon hän on jo kerännyt työryhmää ja rahoitusta.	TAITEILIJAA ON YHTEYDESSÄ TUOTTAJAAN	TUOTTAJAA HARKITSEE		Taiteilija: mitä, miksi, kenelle, ketkä, milloin ja millä resursseilla. Tuottaja: Kannettalosta ollaan yhteydessä, mikäli kantaesityksen toteuttamisesta halutaan neuvotella.	Kannettalo tuotantoalustana: mahdollistaa työryhmien ja yksittäisten taiteilijoiden taiteellista työtä palveluja tarjoamalla.	Onko avoimen haun aukioloaika optimaalinen taiteilijan ja taiteelliseen työskentelyyn tarkoitettujen apurahojen hakuaktauksen kannalta?	Avoimen hakuilmoituksen täsmäntäminen: ohjelmaprofiili, osatuotantomalli, näyttämötilan ja teatteritekniikan mahdollisuudet ja rajoitteet.
Taiteilija odottaa vastausta ja neuvottelee muiden tahojen kanssa kantaesityksen toteuttamisesta.		TUOTTAJAA LÄPIKÄY JA ESIKARSII MONIA YHTEYDENOTTOJA		Tuottaja pohtii, mitä tarvetta tarjottu kantaesitys täydentää talon ohjelmaprofiilissa: mitä, miksi, kenelle, ketkä, milloin, millä resursseilla sekä suhde muuhun suunniteltuun ohjelmistoon. Onko kantaesitys sopiva Kannettaloon. Etusijalla teatterialan monimuotoiset teokset.	Tuottaja voi tarjota mahdollisuutta vuokrata talon teatterisali ja järjestää esitykset itse. Salin vuokraus ja esitysten järjestäminen avaa taiteilijalle mahdollisuuden hakea ja saada Helsingin kaupungin taide- ja kulttuuriavustusta.	Mikäli kantaesitys ei etene esikarsintaa pidemmälle, taiteilija ei saa yhteydenottoa Kannettalosta.	Tuottaja kertoo taiteilijalle, miksi Kannettalo ei ryhdy osatuottamaan kantaesitystä. Tuottaja voi suositella jotain toista venuetä. Tavoitteena on hyvä asiakaskokemus riippumatta siitä, valittinko mukaan ohjelmistoon vai ei.
		TUOTTAJAA & TUOTANTOTIIMIN TEKEVÄT VALINTOJA	TUOTANTOTIIMIN KOKOUKSET	Talon tuotantotiimissä keskustellaan jatkoon päässeistä kantaesityksistä ja pohditaan edelleen: mitä, miksi, kenelle, ketkä, milloin, millä resursseilla sekä suhde muuhun suunniteltuun ohjelmistoon. Sovitaan kantaesityksistä, joista halutaan neuvotella.			
Taiteilija saa tuottajalta kutsun tulla neuvotteluun kantaesityksen toteuttamisesta Kannettalossa. Hän valmistautuu kertomaan esityksestä lisää.	TAITEILIJAN JA TUOTTAJAN NEUVOTTELU			Taiteilija: millainen tuleva kantaesitys on tällä hetkellä? Mitä hän on tekemässä, miksi, kenelle, keitä työryhmässä on nyt, ketä vielä haetaan mukaan? Onko hänellä riittävästi apurahoja taiteelliseen työskentelyyn? Mistä hän on hakemassa lisää apurahoja ja minkälaisella rahoituksella kantaesitys toteutetaan/ei toteuteta? Onko hänellä teatteria ja tuottajaa tukena? Millaiset mahdollisuudet teatterilla on osallistua kantaesityksen markkinointiviestintään? Onko työryhmässä valo- ja äänisuunnittelijaa? Missä kantaesitystä pääosin harjoitellaan?			Luodaan kantaesityksille täydennettävä tuotantolomake, johon kerätään esityksen perustiedot, tekijät, yhteystiedot, tekniset tiedot, aikataulu-, työvuorosuunnittelu, sopimusperiaatteet (yhteistyö, vuokra, oma) sekä tekninen tarkistuslista. Tätä lomaketta täydennetään tuotantopalavereissa 1. ja 2.
Taiteilija haluaa toteuttaa kantaesityksensä Kannettalossa.	TAITEILIJAA JA TUOTTAJAA TEKEVÄT SUULLISEN SOPIMUKSEN	TUOTTAJAA TEKEE TILAVARAUS- SUUNNITELMAN OHJELMAKARTTAA		Tuottaja kertoo osatuotantomallista: talous, lipunmyynti, markkinointiviestintä, residenssimahdollisuus, tilat, tekninen laitteisto ja henkilökunta, tekninen pystytys, harjoitukset ja esitykset. Tutustutaan tiloihin. Tarvitaanko talon valomestari valosuunnittelijaksi ja jos, niin miten resursoidaan. Suullinen sopimus: mikäli molemmat osapuolet hyväksyvät yhteistuotantomallin ehdot. Harjoitusten ja esitysten sekä loma-aajan residenssin alustava aikataulutus.		Taiteilijan on harjoiteltava kantaesitys pääosin jossain muualla, kuin Kannettalossa ja hankittava rahoitus taiteelliseen työskentelyyn. Taiteilijalla olisi hyvä olla taustaorganisaationa teatteri, joka voi osaltaan tuottaa kantaesitystä	Tuottaja kerää lomakkeella kantaesityksestä tällä hetkellä olemassa olevat tiedot tuotannon suunnittelijalle ja tekniselle henkilökunnalle. Mihin lomake tallennetaan, jotta se on kaikkien Kannettalon työntekijöiden käytettävissä ja muokattavissa?

Taiteilijan toiminta	Taiteilijalle näkyvä palvelupolku	Taiteilijalle näkyvä näkömätön palvelupolku	Tukitoiminto	Mitä tapahtuu	Taiteilijan kokemus, mikä toimii	Taiteilijan kokemus, mikä ei toimi	Mahdollisuudet, parannusideat ja avoimet kysymykset
Taiteilija toimittaa markkinointimateriaalin tuottajalle.	TUOTTAJA KERTOO MARKKINOINTI VIESTINNÄN PERIAATTEISTA	MARKKINOINTI MATERIAALIN KÄSITTELY	MARKKINOINTI VIESTINTÄ	Tuottaja toimittaa markkinointimateriaalin markkinointiviestintätoimille ennakoon sovitun prosessia noudattaen.		Kuka ottaa ennakokuvat? Millä aikataululla kantaesityksen markkinointiviestintä käynnistetään?	Voitaisiinko valokuvauksen hoitaa talon toimesta? Kantaesityksen tietoja on tällä hetkellä liian monessa eri paikassa ja tieto on pirstaleista.
Taiteilija toimittaa lipunmyyntisopimuksen täytettynä tuottajalle.	TUOTTAJA KERTOO LIPUNMYNNIN PERIAATTEISTA	LIPPUJEN MYNTIINPANO	LIPUNMYNTIPALVELU	Tuottaja lähettää lipunmyyntisopimuksen markkinointimateriaaleineen lipunmyyntipalveluun lippujen myyntiinpanoa varten, mikäli kantaesityksen lipputulot on sovitettu jaettavaksi taiteilijalle.		Millä aikataululla kantaesityksen lipunmyynti käynnistetään?	Lipunmyyntipalvelujen kilpailutus - uhka vai mahdollisuus?
Taiteilija saa tuottajalta kutsun tulla työryhmiin. Taiteilija työryhmiin tulee paikalle.	1. TUOTANTOPALVERIN (Tuottaja, Tuotannon suunnittelija & Taiteilija työryhmiin)	1. TUOTANTOPALVERIN ENNAKKOSUUNNITTELU ja JÄLKIHOITO (Tuottaja & Tuotannon suunnittelija)	TUOTANNON SUUNNITTELU	1. tuotantopalaveri esityksen ensi-iltaa edeltävällä ohjelmakaudella. Tutustutaan teatterisaliin ja teatteritekniiseen laitteistoon. Taiteilija saa valo-, ääni-, ja näyttämötekniiset tiedot teatterisalista. Kartoitetaan Taiteilijan tarpeita ja resursseja tarkemmin. Hahmotellaan ensi-iltaa edeltävien teknisten rakennus- ja harjoituspäivien aikataulua ja talon teknisen henkilökunnan käytettävyyttä. Sovitaan esitysaikatauluista ja omaisten kenraalista. Läpikäydään markkinointiviestinnän vastuita.		Kuinka monta henkilöä talon teknikaan sitoutuu kantaesityksen tekemiseen? Työaikaressurssi?	Täydennetään tuotantolomaketta. Milloin tiedetään, mihin kohtaan kantaesitykset seuraavalla kaudella sijoittuvat & työnteijäresurssin ennakointi? Menevätkö kantaesitykset muun ohjelmatoiminnan edelle eli onko niin, että esityksissä on koko tekninen henkilökunta (valo-, ääni-, näyttämö) käytettävissä?
Taiteilija saa kirjallisen sopimuksen.	KIRJALLINEN SOPIMUS	TILAVARAUKSE T & SOPIMUKSEN LAATIMINEN	ELIS - toiminnanohjausjärjestelmä	Tuottaja laatii kirjallisen sopimuksen kantaesityksestä ja toimittaa sen taiteilijalle. Sopimuksessa sovitaan yhteistuotannon ehdoista, aikataulusta, palkkioista ja mahdollisesti lipputulojen jaosta.			Esiintymispalkkiot ajantasalle vrt. liiton suositukset.
Taiteilija harjoittelee työryhmiin esitystilassa.	RESIDENSSI LOMA-AIKANA TEATTERISALISSA	TILAVARAUKSE T TEATTERISALIN	ELIS - toiminnanohjausjärjestelmä	Kanneltalo tarjoaa loma-aikoina residenssiaikaa teatterisalista min. 2 viikkoa / kantaesitys. Talon teatteritekniinen laitteisto ja tekninen henkilöstö eivät ole residenssin aikana käytettävissä. Tuottaja laatii kirjallisen sopimuksen residensistä ja toimittaa sen taiteilijalle. Vartija vastaanottaa loma-aikana residenssiin tulevan	Tila on käytettävissä sellaisenaan työvalloissa. Palvelu, jolla taiteilija säästää rahaa, koska hän voi työryhmiin harjoitella esitystilassa maksutta.	Kuka kierrättää taiteilijan työryhmiin tiloissa ja opastaa kulut ja turvallisuusasiat ennakoon? Mitkä tekniset laitteet voidaan jättää näyttämölle taiteilijan työryhmän käyttöön?	Residenssiasian "aukipuhuminen" talon sisällä & taiteilijalle työryhmiin. Talon tekninen henkilöstö voi olla mukana residenssissä mahdollisuuksien mukaan. Vartija ottaa taiteilijan työryhmiin vastaan.
Taiteilija harjoittelee työryhmiin harjoitustilassa.	RESIDENSSI LOMA-AIKANA AUDITORIOSSA	TILAVARAUKSE T AUDITORIOON TYÖVÄENOPISTOLTA	TYÖVÄENOPISTON TILAVARAUKSEJÄRJESTELMÄ	Kanneltalo tarjoaa loma-aikoina residenssiaikaa mahdollisuuksien mukaan auditoriosta. Tuottaja varaa auditorion ajat Työväenopistolta. Varauksia voi tehdä, mikäli ko. tila on vapaana Työväenopiston muulta toiminnalta. Auditorion teknistä laitteistoa saa käyttää. Tekniikkakaapin avaimen saa vartijalta. Tuottaja laatii kirjallisen sopimuksen residensistä ja toimittaa sen Taiteilijalle.	Lisäpalvelu, jolla Taiteilija säästää rahaa, koska hän voi työryhmiin harjoitella auditoriossa maksutta.	Kuka kierrättää Taiteilijan työryhmiin tiloissa ja opastaa kulut ja turvallisuusasiat? Tilan teknisiä laitteita saa käyttää, mutta mistä löytyy tekniikkakaapin avain? Entäpä kuka neuvoo laitteiden käyttämisessä? Vartijalla ei ollut tietoa siitä, että työryhmä on tulossa harjoittelemaan tilaan?	Auditorioasian "aukipuhuminen" talon sisällä & taiteilijalle työryhmiin. Milloin auditorio on käytettävissä ja milloin ei? Työväenopiston opistoistantä antaa joka maanantai vartijoille päivitetyn tilavarauksilistan auditorion osalta. Vartija ottaa taiteilijan työryhmiin vastaan.

Taiteilijan toiminta	Taiteilijalle näkyvä palvelupolku	Taiteilijalle näkyvät palvelupolku	Tukitoiminto	Mitä tapahtuu	Taiteilijan kokemus, mikä toimii	Taiteilijan kokemus, mikä ei toimi	Mahdollisuudet, parannusideat ja avoimet kysymykset
Taiteilija keskustelee valosuunnittelun tarpeista talon valomestarin kanssa.	VALOSUUNNITTELU TALON PUOLESTA	TYÖAIKARESSU	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Talon valomestari voi suunnitella erikseen sovittaessa ja työaikaresurssinsa rajoissa kantaesityksen valot sekä hoitaa valojen ajamisen esityksissä, ellei taiteilijan työryhmässä ei ole valosuunnittelijaa	Palvelu, jolla Taiteilija säästää rahaa.		Riittääkö valomestarin työaikaresurssi? Minimi ja maksimimäärä? Voiko valomestari seurata kantaesityksen harjoituksia muualla, kuin talossa? Kuinka paljon ennakkosuunnitteluun voi käyttää aikaa?
Taiteilija on päävastuussa markkinointiviestinnästä.	PRINTTI- ja ULKOMAINOKSET ja MARKKINOINTI VIESTINTÄ SOMESSA ja NETISSÄ	MARKKINOINTI VIESTINTÄ & TYÖAIKA- ja TALOUSRESURSSI	MARKKINOINTI VIESTINTÄ	Markkinointiviestintätiimi markkinoi kantaesitystä talon kanssa laatimansa markkinointiviestintäsuunnitelman mukaisesti.	Kantaesityksestä viestitään ja sitä markkinoidaan.	Ketkä ovat markkinointiviestintätiimi? Mitä kaikkea markkinointiviestintää tehdään? Mitä minun kuuluisi tehdä? Jos lippuja on mennyt huonosti, mitä vaihtoehtoja lisämyynnin edistämiseksi & kuka tekee?	Tuotantoassistentti tuottajan apuna markkinointiviestinnässä? Tuottajan tuotannon tuki kantaesitykselle? Markkinointiviestintän tehtävistä taiteilijalle. Pitäisikö kantaesityksiä toteuttaa vain niiden teattereiden kanssa, jotka pystyvät osallistumaan markkinointiviestintään? Markkinointiviestintätestien epämyyvä taidejargon - kuinka paljon tekstejä muokataan mavisia/talossa ja kuka muokkaa myyvämmäksi?
Taiteilija seuraa lipunmyynnin kehittymistä.	LIPUNMYNNIN RAPORTTI	LIPUNMYNNIN / ILMOITTAUTUMISTEN VASTAANOTTO (taidekasvatus)	LIPUNMYNNIN ja ILMOITTAUTUMISTEN VASTAANOTTO (taidekasvatus)	Liput myydään talon lipunmyyntipalvelun toimesta. Taidekasvatustuottaja vastaanottaa ilmoittautumiset lapsille ja nuorille tarkoitettuihin maksuttomiin aamu- ja aamupäiväesityksiin.	Esitykseen myydään lippuja.	Kenelle ilmoitetaan kutsuvieraat? Kuinka monta kutsuvieraslippua työryhmän jäsenet saavat?	Numeroimattomat paikat kaikkiin esityksiin?
Taiteilija työryhmineen kertoo kantaesityksen teknisen toteutuksen (valo-, ääni-, näyttämö ja kuva) suunnitelmista.	2. TUOTANTOPALAUVERI (Tuottaja, tuotannon suunnittelija ja talon tekninen henkilökunta sekä Taiteilija työryhmineen)	TYÖVUOROSUUNNITTELU, LISÄTYÖVOIMA	TUOTANNON SUUNNITTELU	Kantaesityksen toteutuksen suunnittelu: aikataulut, tarkennukset, tekijät, toteuttajat ja työvuorot. Markkinointiviestintän kuulumiset.		Tervetuloa Kanneltaloon -paketti puuttuu: sis. mm. parkki-infon, vartioiden yhteystiedot, aukiolajat, kulkuväylät yms. talolle itsestään selvyydet.	Talon teknisen henkilökunnan on tutustuttava kantaesitykseen ennen työn aloittamista vs. työaika ja muiden tapahtumien tekeminen. Työvuorosuunnittelu ja lisätyövoiman tarpeet. Täydennetään tuotantolomaketta.
Taiteilija työryhmineen tarvitsee säilytystilaa rekvisiitale ja lavasteille yms.	SÄILYTYSTILAT ON / EI	SÄILYTYSTILAN OSOITTAMINEN	SÄILYTYSTILOJEN SÄÄNNÖLLINEN SIIVOUS	Mihin säilytettävät tavarat laitetaan?			Osoitetaan tila, jossa tavarat säilytetään. Kuka vastaa säilytystilasta?
Taiteilija työryhmineen harjoittelee esityksissä.	RESIDENSSI OHJELMAKAUDEN AIKANA TEATTERISALISSA	TILAVARAUKSET TEATTERISALIN	ELIS-toiminnanohjausjärjestelmä ja VARTIOINTIPALVELUT	Residenssipäiviä on mahdollista saada ohjelmakaudella salista talon muun ohjelmiston ja toiminnan sallimissa rajoissa. Sisäisesti ohjelmasuunnittelussa huomioidaan ns. huoltopäivät, jotka pidetään ohjelmatoiminnalta vapaina mahdollisten yllättävien huoltotarpeiden tai teknisen henkilökunnan vapaapäivien varalta.	Pääsee harjoittelemaan saliin ja ottamaan sen haltuun. Säästää rahaa, koska harjoitustilaa ei tarvitse varata muualta.	Tilavaraukset saliin vasta, kun kauden ohjelma- ja muun toiminnan tarpeet ovat selvillä.	Mitä palveluja tarjotaan talon puolesta? Onko joku tekniikasta paikalla auttamassa? Kuka vastaanottaa taiteilijan työryhmineen? Onko teknisellä henkilökunnalla mahdollisuuksia olla mukana residensseissä ja jos, niin milloin?
Taiteilija työryhmineen harjoittelee harjoitustilassa.	RESIDENSSI OHJELMAKAUDEN AIKANA AUDITORIOSSA	TILAVARAUKSET AUDITORIOON TYÖVÄENOPIS TOLTA	TYÖVÄENOPISTON TILAVARAUKSEN JÄRJESTELMÄ ja VARTIOINTIPALVELUT	Residenssipäiviä on mahdollista saada ohjelmakaudella auditorioon talon muun toiminnan sallimissa rajoissa	Säästää rahaa, koska harjoitustilaa ei tarvitse varata muualta.	Auditoriot voidaan varata sen jälkeen, kun Työväenopiston ja talon oman toiminnan tarpeet selvillä.	Milloin auditorio on käytettävissä ja milloin ei?

Taiteilijan toiminta	Taiteilijalle näkyvä palvelupolku	Taiteilijalle näkyvät palvelupolku	Tukitoiminto	Mitä tapahtuu	Taiteilijan kokemus, mikä toimii	Taiteilijan kokemus, mikä ei toimi	Mahdollisuudet, parannusideat ja avoimet kysymykset
Taiteilija työryhmineen saapuu taloon kantaesityksen teknistä pystytystä ja viimeistelyharjoituksia varten.			ALOITUSPALAVERI?				Pidetään tervetuloa taloon -palaveri, jossa läpikäydään kantaesityksen teknisen rakennuksen ja viimeistelyharjoitusten aikataulut, tarkennukset, tekijät, toteuttajat, työvuorot. Kuka vastaa? Tuottaja vai tuotannon suunnittelija? Kuka johtaa toimintaa salissa?
Taiteilija laatii tiedotte- ja kutsutextit sekä kontakti toimittajat henkilökohtaisesti.	VALMIIT TIEDOTTEET & KUTSUT	TIEDOTE- ja KUTSUMATERIAALIN KÄSITTELY	MARKKINOINTI VIESTINTÄ	Markkinointiviestintätiimi lähettää tiedotteen & kutsun STT:n infon kautta toimittajille. Tuottaja lähettää kutsun talon omalle sähköpostilistalle & taiteilijan kutsulistalle.	Toimittajien kontaktointi on taiteilijalle kiusallista.	Kutsuvieraat saavat kutsussa linkin lipunmyyntipalvelun verkkokauppaan kutsuvieraslipun noutamista varten. Kutsuvieraslipulinkei vaatii kirjautumisen verkkokauppaan.	Kutsuvieraiden lippuvarauksen monet väylät: lippulinkei verkkokaupassa, kirjaston lipunmyynti, kumppanituki. Mihin mennessä liput tulee lunastaa?
		TEKNISTEN SUUNNITTELUJEN PALAVERIT?	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Tuotannon taiteellinen suunnittelu: valo, ääni, näyttämö, kuva.			Kuka/kehdä vastaavat suunnittelijoiden palaverista?
Valojen, äänien, kuvan ja näyttämön teatteritekniikan rakennus suunnitelmien mukaisesti.	TEKNINEN RAKENNUS	TYÖAIKARESSIT	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Kanneltalo tarjoaa muutamia päiviä kantaesityksen teknistä rakennusta ja viimeistelyharjoituksia varten teatterisalissa. Talon teatteritekniikan laitteisto ja tekninen henkilöstö ovat käytettävissä teknisessä rakentamisessa ja viimeistelyharjoituksissa.		Teknisiä rakennuspäiviä ja harjoituspäiviä on liian vähän?	Kuka johtaa toimintaa salissa? Kuka päivystää lastauslaiturilla ja päästää työryhmän jäsenet sisälle? Onko aikaa viime hetken ihmettelyle ja muutoksille?
Taiteilija työryhmineen harjoittelee.	HARJOITUKSET	TYÖAIKARESSIT	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Viimeistelyharjoitukset salissa ennen ensi-iltaa. Harjoitukset päättyvät kenraaliin, johon työryhmällä on mahdollisuus kutsua omaisia ja ystäviä.			Kuka päivystää lastauslaiturilla ja päästää työryhmän jäsenet sisälle? Jos työryhmässä on paljon esiintyjä, auditorio olisi hyvä varata takahuoneeksi.
Taiteilija vastaa käsiohjelman toimittamisesta ja taittamisesta.	KÄSIOHJELMAN SAATAVILLA	KÄSIOHJELMAN TULOSTAMINEN JA TAITTAMINEN	NAULAKKOHENKILÖSTÖ & VARTIJAT	Taiteilija vastaa käsiohjelman toteutuksesta ja toimittaa tulostusvalmiin tiedoston tuottajalle sähköpostitse. Tuottaja tulostaa käsiohjelman ja naulakkohenkilöstö laittaa sen ennen esityksiä esille aulaan ja lipunmyyntiin.			Voitaisiinko käsiohjelma toteuttaa sähköisenä niin, että se olisi luettavissa mobiilissa?
Taiteilija työryhmineen harjoittelee.	VARTIJAT AULASSA	TURVALLISUUS	ELIS -toiminnanohjausjärjestelmä ja VARTIOINTIPALVELUT	Talon vartijat vastaavat aulan turvallisuudesta, asiakkaiden neuvomisesta, teatterisalinvien avaamisesta ja lippujen valvomisesta ovella.			Vartijoille tarkat ja riittävät tiedot ryhmästä, joka saapuu taloon. Yhteystiedot, aloituspäivän ajankohta, tilavaraukset.
Taiteilija työryhmineen harjoittelee.	KAHVILASSA ON HERKKUJA	ASIAKKAIDEN VILHTYVYYS	KAHVILAPALVELUT	Kahvila vastaa tuotemyynnistä talon aukioloaikoina sekä ennen esityksiä ja esitysten väliajoilla. Kahviloihtijia selvittää etukäteen lipunmyynnistä lipunmyyntitilanteen.			Miten kahviloihtijia saa tiedon yleisömaarista ja mahdollisista väliajoista, jotta osaa varautua riittävästi määrällä henkilöä ja myytäviä tuotteita?
Taiteilija työryhmineen harjoittelee.	NAULAKKO ON VALVOTTU JA MAKSUTON	ASIAKKAIDEN VILHTYVYYS	NAULAKKOPALVELUT	Naulakkohenkilöstö ja vartijat selvittävät etukäteen lipunmyyntitilanteen.			Tuottaja pitää viikkopalaverin vartijoiden, naulakon ja kahviloihtijan kanssa viikon kulusta.
Taiteilija työryhmineen harjoittelee.	TILOISSA ON SIISTÄ / EI OLE SIISTÄ	SIIVOUS	SIIVOUSPALVELUT			Tiloissa on siivotonta.	Siivouspalvelujen kilpailutuksen myötä tilojen siivous ei toimi halutulla tavalla ja tasolla.

Taiteilijan toiminta	Taiteilijalle näkyvä palvelupolku	Taiteilijalle näkyvät palvelupolut	Tukitoiminto	Mitä tapahtuu	Taiteilijan kokemus, mikä toimii	Taiteilijan kokemus, mikä ei toimi	Mahdollisuudet, parannusideat ja avoimet kysymykset
Taiteilija istuu katsomossa.	OMAISTEN KENRAALI	TYÖAIKARESU RSSI & aulapalvelut (naulakko, vartointi ja kahvila)	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Taiteilija voi kutsua omaisiaan ja ystäviään yleisökenraaliin. Kenraali on harjoitus, siihen ei myydä lippuja, eikä siitä korvata esiintymispalkkioita.	Esitystä testataan yleisön kanssa ennen ensi-iltaa.		Epäselyksiä kenraalin yleisövolvyymisessä = vaikutus naulakko- & kahvilapalveluihin.
Taiteilija työryhmineen nauttii takahuoneessa tarjoiluista.	ESIINTYJÄTARJOILUT ESITYSTEN AIKANA	TARJOILUJEN TILAAMINEN	AHVILAPALVELU	Tuottaja tilaa esiintyjätarjoilut kahvilasta. Naulakkohenkilöstö/vartijat toimittavat tarjoilut takahuoneeseen.			
Taiteilija seuraa lipunmyynnin kehittymistä.	ESITYKSEEN MYydÄÄN LIPPUJA		KIRJASTON JA SEUREN OVILIPUNMYNTI	Kannelmäen kirjasto vastaa ovilipunmyynnistä kirjaston aukioloaikoina. Muina aikoina ovilipunmyynti hoidetaan aulan lipunmyyntipisteestä tuntuöntekijän voimin.			Asiakas voi maksaa vain kortilla, ei käteiselä.
Taiteilija jännittää katsomossa ennen ensi-iltaa.	ENSIILTA & JUHLAT	TARJOILUJEN & KUKKIEN TILAAMINEN & aulapalvelut (lipunmyynti, naulakko, vartointi ja kahvila)	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Tuottaja hankkii kukat esiintyjille sekä järjestää ensi-iltatarjoilut takahuoneeseen. Taiteilija tuo halutessaan kuohuviinit.			Ryhmän kanssa läpikäydään ensi-illan kulkua ja lopetuskellonaika, jotta vältetään vartijoiden ylittäviltä ylityiltä. Isolle työryhmälle varataan auditorio ensi-iltajuhlia varten.
Taiteilija valvoo esityksiä katsomossa.	ESITYKSET ja ESITYKSIIN TULEVA YLEISÖ	TYÖAIKARESU RSSI & aulapalvelut (lipunmyynti, naulakko, vartointi ja kahvila)	TEKNINEN HENKILÖKUNTA				Yleisölle ei ole kuulutuksia salissa ennen esityksiä: suljethan matkapuhelimesi, esitys alkaa. Miten kuulutukset esiintyjille hoidetaan?
Taiteilija työryhmineen purkaa kantaesityksen salista.	KANTAESITYKSEN PURKU	TYÖAIKARESU RSSI	TEKNINEN HENKILÖKUNTA	Talon tekninen henkilökunta on mukana kantaesityksen purussa.		Säilytystiloja ei ole. Taiteilijan on vietävä kantaesityksen kaikki lavasteet yms. välittömästi purun jälkeen pois.	Säilytystilan järjestäminen.
Taiteilija työryhmineen on poistunut talosta ja saattaa lähettää omaehtoisesti palautetta.		SISÄINEN PALAUTE & KATSOJAMÄÄRÄT		Tuottaja seuraa kantaesityksen katsojamääriä. Tuotannosta käydään sisäisesti epämuodollista palautekeskustelua.		Taiteilija ei saa palautetta tai katsojamääriä, ellei erikseen pyydä	Talon sisäinen palautekeskustelu rutiiniksi? Taiteilijan kanssa palautekeskustelu tai lomake? Lisätään purkupalaveri tuotantomalliin.
Taiteilija odottaa palkkioiden maksatusta.	PALKKIO(T) TILILLE	PALKKION MAKSATUSPROSESSI	TALOUSSHALLIN TOPALVELUT	Taiteilija saa palkkion.		Palkkioiden maksatus verokortteille on hidasta. Samoin laskulla pitäisi olla 14 vrk. maksuaikaa.	
Taiteilija odottaa lipputulot-osuuden tilitysrapporttia ja tilityksen saapumista tilille.	LIPPUTULOT TILILLE	LIPPUTULOJEN TILITYS	LIPUNMYNTIPALVELU	Lipunmyyntipalvelu raportoi lipputulosta ja tilittää taiteilijan osuuden.		Lipputulot näkyvät taiteilijan ilmoittamalla tilillä noin 10 arkipäivää viimeisestä esityksestä.	

Kuvio 11. Yhteiskehittämistyöpajat: taiteilijan palveluprosessi Kanneltalon kantaesitystuotannossa.

5.2 Palveluprosessin kehityskohteet

Kuvailen tässä luvussa yhteiskehittämistyöpajoissa havaitut taiteilijan palveluprosessin keskeiset kehityskohteet sekä kehittämisajatukset.

Avoimen kantaesityshaun osalta yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) pohdittiin, millä tavoin avoin haku palvelee taiteilijan tarpeita ja miksi taiteilija ylipäänsä haluaa hakeutua Kanneltaloon toteuttamaan kantaesitystään. Taiteilijan motivaatiotekijöiksi Kanneltaloon hakeutumiselle arveltiin seuraavia asioita: asiantunteva henkilökunta, talon hyvä maine, ohjelmiston teatteripainotteisuus sekä taiteilijalle annettava henkinen ja taloudellinen tuki. Hakuilmoitus ja haun aukioloaika päätettiin täsmentää asiakaslähtöiseksi.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) pohdittiin, mitä Kanneltalon kantaesitystuotannossa toimiminen merkitsee ja miten se vaikuttaa talon teknisen henkilökunnan resursointiin. Kanneltalon muut esitykset ja toiminta suhteessa kantaesitystuotantoon aiheuttaa epäselvyyttä teknisen henkilökunnan työn painopisteissä.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin, että esityksestä riippumatta tekninen henkilökunta haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja taiteilijan tarpeet edellä, jotta Kanneltalon maine hyvin palvelevana esiintymispaikkana säilyisi ja leviäisi. Hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamisella tavoitellaan sitä, että taiteilija haluaa jatkossakin esiintyä Kanneltalossa. Lisäksi oletuksena on, että sana taiteilijan saamasta hyvästä palvelusta kiirii alalla ja johtaa yhä useampien taiteilijoiden haluun tuoda esityksiään Kanneltaloon. Yhteiskehittämistyöpajoissa todettiin tavoitteet hyviksi, mutta ristiriitaisiksi teknisen henkilökunnan määrän ja työaikaressurssin kanssa. Kanneltalossa työskentelee päätoimisesti vain kolme teknikkoa: äänimestari, valomestari ja näyttämöimestari. Lisäksi tuotannon suunnittelijan työaika on jaettu Kanneltalon ja Malmitalon kesken puoliksi.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin, että nykyisellä teknisen henkilökunnan määrällä kaikkien esitysten toteuttaminen yhteismitallisin työaikaressurssin panostuksin aiheuttaa saldokertymiä ja ylitöitä ja sitä kautta kitkaa ja uupumusta. Kriittisiksi pisteiksi tunnistettiin ennakkosuunnittelun ja olemassa olevan tiedon jakamisen tärkeys kantaesitystuotannossa. Lisäksi pohdittiin, voitaisiinko kantaesitystuotanto priorisoida muun esitys- ja ohjelmatoiminnan edelle niin, että muuhun esitys- ja ohjelmatoimintaan resursoidaan työaika tarkemmin. Todettiin, että asia vaatii jatkuvaa sisäistä vuorovaikutusta ja yhdessä sopimista.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (7–8) päätettiin, että vuorovaikutuksen ja yhdessä sopimisen edistämiseksi ryhdymme pitämään talon sisäisiä tuotantokokouksia (ks. kantaesityksen tuotantomalli, liite 2.) kaksi kertaa kaudessa. Kokouksiin osallistuvat tekninen henkilökunta ja tuottajat. Tuotantokokouksissa reflektoidaan kuluvan kauden kantaesitystuotantoja ja jaetaan tietoa siitä, mitä tiedetään seuraavien kausien kantaesityksistä. Kokouksissa pohditaan teknisen henkilökunnan työaikaresursoinnin priorisointia suhteessa eri esityksiin ja niiden teknisiin vaatimuksiin. Panostetaan suhteessa eniten työaikaa yhteistyössä toteutettaviin kantaesitystuotantoihin ja omiin vierailuesityksiin. Muut esitykset pyritään toteuttamaan tarkentamalla teknisen henkilökunnan työaikainvestointia, kunkin esityksen tuotannollisten reunaehtojen mukaisesti.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (4–6) todettiin kantaesitystuotannon yhdeksi häiriötekijäksi ensimmäisen neuvottelun jälkeiset tuotantopalaverit, joille ei ole selkeää aikataulullista ja sisällöllistä rakennetta ja osallistujavaadetta. Tuotantopalavereita on pidetty vaihtelevasti tuottajan tai tuotannonsuunnittelijan kutsumina ja niissä on ollut osallistujina kirjavasti taiteilijan suunnittelijoita ja talon teknistä henkilökuntaa. Tuotantopalavereita on pidetty työvuorojen ennakkosuunnittelun kannalta hiukan liian myöhään. Osallistujavaateen puuttuessa palavereihin ei ole kutsuttu tuotantopalavereihin esityksen teknisen toteuttamisen kannalta kaikkia oleellisia henkilöitä, mikä on johtanut siihen, että tarvittavia tietoja on jäänyt uupumaan ja teknisen henkilökunnan työvuoroja on jouduttu suunnittelemaan perustaen ne arvauksiin taiteilijan tarpeista ilman todellista tietoa. Lisäksi kantaesityksen toteuttamiseen liittyvien tietojen dokumentoinnille ei ole yhtä yhteisesti sovittua tapaa.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (3–4) päätettiin luoda kantaesityksille selkeä tuotantomalli (liite 2), jossa määritellään erilaiset palaverit sekä palavereissa vakioina läpikäytävät ja dokumentoitavat asiat ja osallistujavaateet. Samalla päätettiin luoda tuotantolomake (liite 3), johon dokumentoidaan ja päivitetään kussakin tuotantopalaverissa läpikäydyt ja sovitut asiat. Tuotantolomake tallennetaan yhteisesti sovittuun paikkaan niin, että se on kaikkien talon työntekijöiden käytettävissä ja muokattavissa tarpeen mukaan.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (5–7) päätettiin, että teknisen henkilökunnan työvuorosuunnittelun tueksi tuotantopalavereissa selvitetään kantaesitysten tekniset tarpeet ja ajankäytön vaativuus entistä tarkemmin. Tekninen henkilökunta suunnittelee alustavasti itse työvuoronsa, mikä kannustaa oman työn johtamiseen sekä asiantuntijuuteen taiteilijan

tarpeiden tunnistamisessa ja työtovereiden työvuorojen huomioimisessa. Lisäksi työvuoroja suunnitellaan 3+3 palaverissa (ks. tuotantomalli, liite 2) kolmen viikon välein tuotannonsuunnittelijan johdolla. Tavoitteena on, että työvuoroja suunniteltaessa tekninen henkilökunta on selvillä työvuorojaksolle osuvan esitystoiminnan reunaehdoista ja työvuoroihin vaikuttavista ratkaisevista seikoista. Mahdollisimman tarkan ennakkovalmistelun myötä voidaan todennäköisesti minimoida työaikajoustoa vaativat tilanteet ja työvuorojen muuttaminen sen jälkeen, kun ne on jo merkitty työvuoroluetteloon.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) havaittiin, että talon teknisellä henkilökunnalla on kantaesitysten residenssitoimintaan liittyviä epäselvyyksiä, jotka vaativat dialogia ja yhdessä sopimista Kanneltalon tuotantotiimin, teknisen henkilökunnan ja vartijoiden kesken. Määrittelyä vaativiksi asioiksi tunnistettiin muun muassa: Miksi residenssitoimintaa järjestetään. Miten taiteilijan tulisi toimia residenssissä. Onko teknisellä henkilökunnalla velvollisuus auttaa residenssitoimijoita. Yhteiskehittämistyöpajoissa (5–6) päätettiin, että residenssitoiminnasta jatketaan vuoropuhelua. Asiasta järjestetään erillinen yhteiskehittämistyöpaja, jossa käsitellään siihen liittyviä epäselvyyksiä ja laaditaan taiteilijalle ja tekniselle henkilökunnalle perusteellinen kirjallinen ohje.

Kanneltalon ikuisuusongelma on säilytystilojen puute. Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin, että taiteilija tarvitsee säilytystiloja kantaesitykseen liittyville tavaroille, kuten puuille, tarpeistolle, lavasteille ja soittimille jo residenssiin tullessaan sekä kantaesitystuotannon aikana. Käytännöistä säilytystilan osoittamisen suhteen ei ole pystytty sopimaan, ja eri kantaesityksille on osoitettu eri säilytystiloja sen mukaan, kenen työntekijän kanssa taiteilija on sattunut sopimaan asiasta. Asiaa on jouduttu pohtimaan jokaisessa kantaesityksessä, mikä on vaikeuttanut taiteilijan palveluprosessin sujuvuutta. Säilytystilahaaste ratkaistiin yhteiskehittämistyöpajoissa (5–7) niin, että yksi talossa sijaitseva säilytystila päätettiin tyhjentää muusta tavarasta ja osoittaa jatkossa taiteilijalle säilytystilaksi.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) tuotiin esiin, että Kanneltalossa ei ole sovittua ja tosinnettavaa käytäntöä siihen, miten taiteilija vastaanotetaan, kun hän saapuu taloon esityksen teknistä pystytystä ja viimeistelyharjoituksia varten. Taiteilijan vastaanottamiselle päätettiin luoda käytäntö yhteiskehittämistyöpajoissa (5–7). Taiteilijan työskentelyn aluksi salissa pidetään tervetuloa taloon -palaveri (ks. tuotantomalli, liite 2).

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin, että taiteilijan viimeistelyharjoitukset päättyvät tavallisesti kenraaliharjoitukseen, johon hänellä on ollut mahdollisuus kutsua omaisiinsa katsojiksi. Toisinaan on käynyt niin, että taiteilija on kutsunut kenraaliin verrattain runsaasti yleisöä kertomatta siitä talon tuottajalle, ja näin ollen naulakkohenkilöstö ja vartijat eivät ole saaneet tietoa yleisökenraalista. Tämä on aiheuttanut yllättävää työtä naulakkohenkilöstölle, koska he eivät ole varautuneet suureen yleisömäärään. Lisäksi vuorossa ollut vartija on joutunut jäämään ylitöihin. Yhteiskehittämistyöpajoissa (5–7) päätettiin, että talon tuottaja tarkistaa jatkossa taiteilijalta yleisökenraalien esitys- ja katsojamäärän ja huolehtii tiedon vartijoille ja naulakkohenkilöstölle. Lisäksi tuottaja pitää vartijoiden ja naulakkohenkilöstön kanssa lyhyet viikkopalaverit seuraavan viikon kuluksi.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin Kanneltalon pitkäaikainen ongelma, Kanneltalon esityksissä ei ole ollut yleisökuulutusta: ”Tervetuloa teatteriin! Muistathan sulkea matkapuhelimesi esityksen ajaksi. Nautinnollista teatteri-iltaa, esitys alkaa”. Kuulutusta lisää ammattimaisuutta ja teatterin tuntua. Yhteiskehittämistyöpajoissa (5–7) päätettiin, että kirjoitetaan kuulutustekstit, hankitaan ääninäyttelijä, järjestetään äänitys ja tekniikka, jolla kuulutukset onnistuvat salissa ennen teatteriesityksiä.

Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin, että kantaesitysten markkinointiviestintää hoitaa toimialan markkinointiviestintätiimi. Tiimi työskentelee hallinto- ja tukipalveluissa, etäällä Kanneltalosta ja varsinaisesta toiminnasta. Tiimin henkilöresurssit ja markkinointiviestintään tarkoitettu budjetti ovat vähäiset, eikä heillä ole ollut tapana tavata Kanneltalon kantaesitystuotannon taiteilijoita. Taiteilijoiden on ollut hankala hahmottaa, ketkä ovat markkinointiviestintätiimi ja mitä kaikkea markkinointiviestintää he tekevät. Yhteiskehittämistyöpajoissa (5–6) päätettiin, että markkinointiviestintätiimin ja taiteilijoiden välistä vuorovaikutusta pyritään lisäämään niin, että tiimistä kutsutaan ensimmäiseen tuotantopalaveriin (ks. tuotantomalli, liite 2) työntekijä. Lisäksi jatketaan markkinointiviestintätiimin ja taiteilijoiden tapaamisen järjestämistä (ks. tuotantomalli, liite 2) markkinointiviestinnän toimenpiteiden selostamiseksi taiteilijoille.

Kehittämistyön tärkeimmiksi kehityskohteiksi yhteiskehittämistyöpajojen perusteella osoittautuivat ennakosuunnittelu ja -valmistelu, sisäinen vuorovaikutus, taiteilijan ja Kanneltalon työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä olemassa olevan tiedon jakaminen ja tiedonkulku kantaesityksestä Kanneltalon sisäisessä työprosessissa. Tästä syystä kehittämistyön keskiössä ovat yhteisesti sovittu kantaesityksen tuotantomalli (liite

2) ja tuotantolomake (liite 3), jotka kehitettiin yhteiskehittämistyöpajojen tuloksena taiteilijan asiakaskokemuksen tasalaatuistamiseksi.

6 Taiteilijoiden kokemuksia palveluprosessista

Kehittämistyön aikana haastattelin yhteensä kahtatoista taiteilijaa (ks. lähteet), jotka ovat toteuttaneet kantaesityksiään Kanneltalossa viime vuosina. Taiteilijoista kahdeksan mieltää itsensä teatterin tekijäksi, kolme nykytanssin puolelle ja yksi musiikkiteatterin alueelle. Jokainen heistä kuitenkin käsitti itsensä vapaalle kentälle freelancetaiteilijaksi suhteessa Kanneltalossa toteutettuun kantaesitykseen. Käytin menetelmänä teema-haastattelua, josta kerron tarkemmin luvussa 4.4. Teemoina olivat Kanneltalon taitelijalle tarjoamat palvelut (liite 4), joista kartoitin taiteilijoiden asiakaskokemuksia Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessista. Haastattelujen tarkoitus oli saada käsitys taiteilijoiden hyvistä kokemuksista sekä siitä, minkälaisia haasteita heidän mielestään palveluprosessissa on.

Käsittelen seuraavassa taiteilijahaastatteluita asiakaskokemuksen osa-alueiden tulokulmasta. Korkiakosken (2019, 49) mukaan hyvä asiakaskokemus koostuu tehokkuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Miten nämä asiat voivat konkretisoitua taiteilijalle hyvänä tai huonona asiakaskokemuksena Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessissa?

6.1 Tehokkuus

Taiteilijahaastatteluihin nousi esiin seuraavia syitä Kanneltaloon hakeutumiselle. Talon palveluiden saavutettavuutta edisti se, että talo ja sen toimintatavat olivat ennestään tuttuja (Mäki-Iso, Edström, Liski, Tapola, Talonen, Silvennoinen 2020). Taiteilijoiden kesken toimii puskaradio eli tietoa siitä, miten Kanneltalon kantaesitystuotannossa toimitaan, jaetaan muille taiteilijoille (Puolanto 2020). Kolme taiteilijaa mainitsi kollegan suosittelevan syyksi Kanneltaloon hakeutumiselle (Puolanto, Järnefelt, Perko 2020). Kanneltalon teatteripainotteisuus sekä mielenkiintoiseksi ja monimuotoiseksi koettu ohjelmisto olivat motivaatiotekijöitä (Liski, Puolanto, Silvennoinen, Logren 2020). Teatteriprofiloinnin lisäksi Kanneltalon maine teatteritalona oli peruste kantaesityksen tarjoamiselle Kanneltaloon (Siivonen 2020).

Tällaiset kaupungin kulttuuritalot, joissa on koulutettua väkeä ja kaikenlaista henkilökuntaa tekemässä, niin se on todella arvokasta työtä ja siihen liittyy se, että kulttuuri kuuluu kaikille. Se ei ole sen kummempaa, se ei ole rakettitiedettä. Se on

yhteistyötä ja keskustelua, kokeilua ja erehdyksiä sekä kovaa työtä. (Järnefelt 2020.)

Kanneltalo on saavutettava yleisölle (Liski, Tapola, Perko, Talonen 2020). Kehärata on lisännyt Kanneltalon saavutettavuutta, eikä taloon ole enää niin pitkä matka kuin kymmenen vuotta sitten (Talonen 2020). Ryhmän yleisö osaa tulla Kanneltaloon (Liski 2020). Keskustan teatteriyleisö mieltää Kanneltalon olevan aika kaukana (Logren 2020).

Osa taiteilijoista mainitsi Kanneltalon edulliset lippujen hinnat yleisölle saavutettavuutta lisäävänä asiana (Edström, Puolanto, Tapola 2020). Edulliset lippuhinnat madaltavat kynnystä lipun ostamiseen, kulttuuria täytyy tarjota myös edullisesti (Puolanto 2020). Yhdistyksen ideologiaan kuuluu, että pystytään tarjoamaan päiväkodeille ja kouluille maksuttomia tai perheille lippuhinnaltaan erittäin edullisia esityksiä, eikä sellaiseen yhdistys yksin pysty (Tapola 2020).

Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluiden saavutettavuudella on vapaan kentän taiteilijoille laajempi merkitys suhteessa muihin taidelaitoksiin, kuten valtion teatteri- ja orkesterilain mukaista valtionosuutta (vos) saaviin teattereihin. Edström (2020) totesi, että aina, kun hän on ollut tällaisiin teattereihin yhteydessä, niin sieltä on vastattu, että heillä ei ole sellaista yleisöä, joka olisi kiinnostunut esityksestä. Silvennoinen (2020) haluaisi lähteä kantaesityksellään Suomen-kiertueelle vos-teattereihin, mutta hänen oli vaikea uskoa teattereiden ottavan esitystä ohjelmistoonsa muutoin kuin lippuriskillä, missä ei ole taiteilijan kannalta mitään järkeä. Siivonen (2020) kertoi, että vos-teatteri, jolle hän tarjosi kantaesitystä, ei pystynyt ottamaan sitä, koska teatterin ohjelmisto oli jo suunniteltu pitkälle tulevaisuuteen. Liskin (2020) mukaan pääkaupunkiseudulla on pulaa ketteristä esiintymispaikoista. Usein kaikki esiintymispaikat on jo varattu pitkälle tulevaisuuteen siinä vaiheessa, kun huomataan, että jokin esitys vetäisikin paljon enemmän yleisöä, kuin sovituilla esityksillä pystytään palvelemaan.

Vapaan kentän toimijoille on hyvä mahdollisuus, että tällainen (Kanneltalo) on. Minusta tuntuu tai tämä on mielikuvani, että ehkä semmoiset paikat, pienet teatterit, joilla on vakituinen rahoitus, ovat ehkä inan verran kuppikuntaisia. Että on tapahtunut semmoista, että ihmiset ovat omissa leireissään ja uusien tekijöiden on ehkä vähän vaikeampi tulla niihin. Ihmiset tarvitsisivat suhteita jotenkin valmiiksi, että pääsisivät tekemään niihin. Tuntuu, että tää teidän malli on sellainen hyvä, puolueeton maaperä sellaisille ryhmille, joiden rahoitus koostuu useammasta siivusta ja joilla ei ole itellä (esitys)tilaa. (Logren 2020.)

Osalta taiteilijoista oli ristiriitaisia kokemuksia tuotannon suunnittelun, koordinoinnin ja toteutuksen sujuvuudesta ja tehokkuudesta. Suurimmalla osalla oli ollut riittävästi tietoa

siitä, miten palveluprosessissa toimitaan ja tuotannon suunnittelu, koordinointi ja toteutus olivat olleet selkeitä (Silvennoinen, Edström, Labart, Liski, Siivonen, Tapola, Talonen ja Logren 2020). Osa toivoi, että tuotantopalavereita olisi ollut enemmän (Mäki-Iso, Puolanto, Tapola ja Perko 2020). Labart ja Tapola (2020) totesivat, että sovittuihin asioihin pystyi kuitenkin luottamaan.

Tuotannon koordinoinnin osalta taiteilijoiden asiakaskokemusta heikensivät muut tapahtumat, joita kantaesityksen aikana talossa oli. Taiteilijan asiakaskokemus on sidoksissa siihen, mitä muita tapahtumia talossa on ja mitä muita velvollisuuksia talon työntekijöillä on kantaesityksen aikaan (Talonen 2020). Esitysten aikaan teatterisalini viereisessä tilassa oli päällekkäinen tapahtuma, joka häiritsi kantaesitystä, sen esiintyjä ja yleisöä (Tapola 2020). Esitysten välissä oli teatterisalissa jotain muuta ohjelmaa, joka asetti kantaesitykselle rajoituksia. Olisi hyvä, jos muuta ohjelmaa ei olisi esitysten välissä. (Perko, Silvennoinen 2020).

Viime tippaan selvisi, että ensi-illan jälkeen on aamulla elokuva, ja että meidän massiivinen lavastus pitää purkaa ensi-illan jälkeen. Silloin mulla jotenki flippas, mä laitoin jonku ihan hirveen sähköpostin sinne ja sit mä olin, et voi ei anteeks, kauheeta. Et se tuntu, et se on niin tyhmää järjestelyä. Et voiko se olla jossain muussa kohdassa, kun heti tommosen ensi-illan jälkeen. Loppujen lopuks se purkaminen ja kasaaminen ei ollu vaikeeta, ku sitä tehtiin. Mut ku se rakennettiin sinne ekan kerran, et sitähän tehtiin kauan. Ja sitä aatteli, et jos tää rundi vedetään edestakas joka kerta, niin siinä on aika paljon työtä. (Perko 2020.)

Labart (2020) piti hyvänä asiana, että kantaesitystä ei tarvinnut purkaa esitysten välillä, vaan se sai olla sellaisenaan salissa koko esityksperiodin ajan. Tapola (2020) totesi, että kantaesityksen koordinoinnissa kannattaa olla jatkossa tarkkana sen suhteen, mitä muita tapahtumia talossa on kantaesityksen kanssa samaan aikaan.

Kanneltalon tarjoamat residenssi- ja harjoitustilat kantaesitykselle koettiin tehokkaina tapoina sujuvoittaa taiteilijan työskentelyä. Tiloja pidettiin kullannarvoisina ja jopa kilpailuvalttina muihin samankaltaisiin toimijoihin nähden. Vapaat ryhmät toimivat ilman omia harjoitustiloja ja mikäli niitä ei olisi saatu Kanneltalolta, niitä oltaisiin jouduttu vuokraamaan rahalla. (Liski, Puolanto, Mäki-Iso, Tapola, Talonen 2020.) Se, että taiteilija työryhmineen sai harjoitella kantaesitystä esitystilassa, vaikutti oleellisesti esityksen taiteelliseen toteutukseen (Edström, Silvennoinen, Järnefelt, Logren, Tapola 2020). Viisi taiteilijoista oli sitä mieltä, että he saivat harjoitella esitystilassa riittävästi (Puolanto, Perko, Talonen, Edström, Labart 2020).

Me ei oltais pystytty tekemään tätä esitystä ilman annettua harjoitustilaa, koska meillä oli liian vähän apurahoja. Harjoitustila ja aikaresurssi olivat aivan olennaisia esityksen syntymiselle, tätä esitystä ei olisi tehty ilman residenssimahdollisuutta. En harjoitellut esitystä muualla, lukuun ottamatta niitä itsekseen kotona tehtyjä harjoituksia. (Mäki-Iso 2020.)

Siivonen (2020) totesi, että Työväenopiston auditorio oli toimiva harjoitustila juuri hänen kantaesitykselleen ja että harjoitusmäärä siellä oli työryhmälle riittävä. Tila oli hänen mielestään jopa parempi, kuin esimerkiksi jokin talon ulkopuolinen harjoitussali, koska auditoriossa on pieni katsomo ja muutamia teatterivaloja, joilla sai vaihdettua tunnelmaa. Puolanto ja Perko (2020) toivat esiin, että auditorio ei sovellu tanssiesitysten harjoitukseen, koska paljasjalkaiset tanssijat saavat tilan lattiasta tikkuja jalkoihin. Lattia tulisi hioa ja lakata, tai siihen pitäisi laittaa tanssimatto ennen tanssiesitysten harjoituksia.

Residenssi- ja harjoitustiloihin liittyen Tapola (2020) ehdotti, että Kanneltalo voisi varata Työväenopiston luokkia esimerkiksi laulujen harjoittelemista varten, silloin kun luokat ovat muulta toiminnalta vapaina. Edström, Liski ja Puolanto (2020) toivoivat jatkossa enemmän harjoitusaikaa esitystilassa ja Tapola (2020) toivoi ylipäänsä enemmän residenssiaikaa.

Kanneltalon taloudellista panostusta kantaesityksen tuotannossa pidettiin hyvänä ja se tehosti taiteilijan työskentelyä (Edström, Liski, Logren, Puolanto, Tapola, Silvennoinen, Perko, Talonen, Labart, Siivonen 2020). Kanneltalon mallissa taiteilijan ei tarvitse maksaa vuokraa, vaan päinvastoin. Hän saa korvausta tekemästään työstä. (Silvennoinen 2020.) Esityskorvauksen tulisi olla vähintään kunkin alan työehtosopimuksen mukainen minimikorvaus (Perko ja Talonen 2020). Osa toivoi, että Kanneltalo myöntäisi jatkossa kantaesityksille tuotantorahaa, esimerkiksi kantaesityksen lavasteiden tai tarpeiston hankkimiseen (Liski, Mäki-Iso, Perko, Puolanto 2020).

Vapaan kentän jutuissa on aina olennaista rahallinen vastaantulo, koska ne ovat niin apurahavetoisia. Meidän teatterilla on pieni toiminta-avustus. Tässä kyseisessä kantaesityksessä oli vähemmän ihmisiä taiteellisessa työryhmässä, kuin edellisissä produktioissa. Saimme esityskorvaukset koko työryhmälle ja se oli iso vastaantulo ja merkittävä asia näissä kuvioissa. Se toi varmuutta siitä, että on jokin varma tulo, se oli huojentavaa. Kaikki raha on todella tervetullutta. (Logren 2020.)

Säilytystilojen suhteen palvelun tehokkuudessa oli vaihtelua. Suurin osa taiteilijoita oli saanut kantaesityksen tavaroille säilytystilat (Puolanto, Mäki-Iso, Liski, Tapola, Perko,

Järnefelt, Logren, Silvennoinen, Siivonen 2020.) Kommunikointi Kanneltalon työntekijöiden puolelta säilytystilojen suhteen oli kuitenkin ollut joiltain osin epäselvää ja aiheuttanut taiteilijalle epävarmuutta palvelun saatavuudesta (Liski, Labart, Siivonen 2020).

Alkuun siinä oli vähän semmonen (huokailee) semmonen, että näinköhän löytyy niinku, mut sitten mä en tiedä kenestä se johtuu, jostain tekniikan henkilöstä, niin mun muistaakseni joku oli silleen, että eiköhän tässä löydy ja järjestetään ja pistetään tässä asiat (säilytystila) järjestymään. (Siivonen 2020).

Kanneltalon valomestari oli tehnyt joihinkin kantaesityksiin valosuunnitelmat ja sitä pidettiin sujuvana palveluna. Valosuunnittelu talon puolesta oli ollut merkittävässä osassa taiteellista kokonaisuutta. (Tapola, Perko ja Järnefelt 2020.) Kanneltalossa olemassa oleva teatteritekniikka oli riittävä (Mäki-Iso, Labart, Logren 2020).

Taiteilijoista seitsemän piti markkinointiviestintätiimin hoitamaa kantaesityksen mainontaa tehokkaana ja he olivat siihen tyytyväisiä (Mäki-Iso, Puolanto, Tapola, Labart, Liski, Järnefelt, Logren 2020.) Mainonnan onnistuminen edellytti, että kantaesityksestä on käytettävissä hyviä ennakkokuvia (Mäki-Iso, Puolanto 2020.)

Aivan mahtavaa ja hienoa ovat isot banderollit ja painetut flyerit sekä muu mainonta. Se toimii todella hyvin. Siitä tulee sellainen tunne, että olen ihan oikeasti tämän talon ohjelmistossa ja tämä meidän juttu on nyt se juttu. Yhtä lailla se on myös taiteilijalle kuumottavaa ennen ensi-iltaa. Sitten jos on hyvää kuvallista materiaalia, niin kuin meillä oli, niin sitten kaupunki käyttää niitä muissakin kulttuurijulkaisuissa. Se viime kevään kulttuuritalojen yhteisesitteen kansi oli ihan mieletön, kun minulla juuri ja juuri oli kaksi vierailuesitystä ja olin kannessa, että miten tämä on perusteltua. Kivaa oli kuitenkin olla kannessa. Taiteilijan kannattaa aina panostaa promokuvaan ja niihin me todellakin panostettiin. (Mäki-Iso 2020.)

Markkinointiviestintätiimistä oli tiedusteltu neljältä taiteilijalta uusia kuvia erityisesti sosiaalista mediaa varten lähellä ensi-iltaa (Järnefelt, Liski, Logren, Silvennoinen 2020.) Taiteilijat pitivät sitä ristiriitaisena ajankohdan ja omien resurssiensa vähäisyyden vuoksi. Logren (2020) totesi, että siinä vaiheessa, kun hän pääsi työryhmän kanssa esitystilaan harjoittelemaan ennen ensi-iltaa, niin työryhmän piti keskittyä tekemään esitystä. Silvennoinen (2020) kertoi, että hän päätti lopulta, ettei uusia kuvia oteta, koska se on kallista, eikä olemassa olevaan esiintymisasuun oltu tehty mitään muutoksia. Järnefelt (2020) koki, että se oli vähän unohtunut häneltä, että markkinointiin pitää olla materiaalia ja pitää olla näkyvillä.

Markkinointiviestinnän huonoina puolina pidettiin sitä, että siinä oli harmillisen paljon virheitä ja korjailtavaa (Tapola, Perko, Labart, Talonen 2020.) Se, että markkinointiviestintäimi on ulkoistettu hallinto- ja tukipalveluihin, aiheuttaa taiteilijalle paljon välillistä työtä ja markkinointiviestintää hoitavilla ihmisillä koettiin olevan liikaa hoidettavia asioita (Tapola, Perko 2020).

Vaikka se voi olla ajatuksena helppoa, että ulkoistetaan markkinointi- ja viestintä jollekin, niin kun usein tehdäänkin. Ryhmät ostavat sen jostain firmasta, joka sitten tekee sen, jos ryhmällä on rahaa siihen. Se on hirveän näppärää. Mutta silloin se on eri asia. Firmat ottavat vaan sen verran töitä, kun pystyvät hoitamaan. (Perko 2020).

6.2 Helppous

Uuden kantaesityksen tarjoaminen Kanneltaloon koettiin helpoksi (Mäki-Iso, Liski, Puolanto, Tapola, Labart 2020). Talon tuottajan ennakoluulottomuus, positiivinen suhtautuminen ja taiteilijan ajatusten ymmärtäminen edistivät taiteilijan helppouden kokemusta, koska neuvotteluvaiheessa kantaesityksen muoto ja sisältö olivat avoimia ja taiteilijan mielikuvat siitä hataria (Logren, Järnefelt, Tapola 2020). Edström (2020) tarkensi, että hänet otettiin heti vakavasti. Helppoutta edisti se, että Kanneltalossa on hyvät tilat, sopivan kokoinen näyttämö ja katsomo (Edström, Puolanto Järnefelt, Perko, Logren, Silvennoinen 2020). Kanneltalossa voi järjestää erilaisia oheistapahtumia, kuten kutsuvieraiden vastaanotto ja tuotemyynti aulassa, taiteilijatapaaminen kahvilassa ja muuta yleisötyötä (Liski 2020).

Mäki-Iso (2020) ehdotti, että Kanneltalossa tehdään jatkossa enemmän yleisötyötä, esimerkiksi niin, että kohdennetuille erityisryhmille järjestetään mahdollisuuksia tulla katsomaan jotain tiettyä esitystä maksutta. Myös Edström (2020) piti yleisötyötä tärkeänä ja ehdotti, että Kanneltalo järjestäisi lasten esityksiin liittyviä työpajoja päiväkodeissa ja kouluissa niille ryhmille, jotka ovat tulossa katsomaan esitystä.

Asiainnin helppous Kanneltalon kanssa konkretisoitui taiteilijoiden kertomuksissa laajemmin suhteessa muihin taidelaitoksiin. Kantaesityksen tarjoamista alan taidelaitoksiin pidettiin vaikeana, koska niissä koettiin olevan portinvartijana joko taiteellinen johtaja tai ohjelmistotiimi, joka hankaloittaa asiointia. Liski (2020) totesi, että heti, kun kuvaan tulee joku ohjelmistotiimi, niin vapaan kentän taiteilijan tekeminen muuttuu vaikeaksi. Myös Puolanto ja Perko (2020) korostivat, että he pitivät sitä hyvänä asiana, ettei Kanneltalossa ole taiteellista johtajaa, jolla on jokin ennakkoasenne taiteilijan työtä kohtaan.

Kanneltalossa ei ollut missään kohtaa sellaista oloa, että olen nyt armoitettu, kun minut tänne huolitaan, että mun pitää pomppia, vaan se oli kumppanuutta ja minusta tosi hieno ja tasavertainen lähtökohta. (Perko 2020.)

Kanneltalon avoin kantaesityshaku helpotti taiteilijan asiointia ja avointa hakua pidettiin hyvänä (Logren, Silvennoinen, Talonen, Perko 2020). Avoin kantaesityshaku tukee Kanneltalon profiloitumista kentällä ja haun reunaehdot ovat selviä (Puolanto 2020). Joissakin paikoissa on kutsukäytäntö, mutta missään ei kerrota siitä, eikä taiteilija oikein tiedä, millainen kutsukäytäntö todellisuudessa on (Talonen, Perko 2020). Taiteelliseen työskentelyyn tarkoitettujen apurahojen saamista helpottaa, jos kantaesityksen yhteistuottaja on tiedossa jo apurahojen hakuvaiheessa (Mäki-Iso, Liski, Tapola, Perko 2020.) Osa taiteilijoista kannatti jatkuvan haun selkeämpää lanseeraamista (Liski, Logren, Mäki-Iso, Talonen, Silvennoinen 2020.) Osa piti selkeämpänä sitä, että haku päättyy johonkin tarkkaan päivämäärään (Edström, Perko 2020.)

Taiteilijoita voisi auttaa selkeämpi viestintä talon ohjelmanprofiloinnista ulospäin. Mikä se profilointi on? Mitä ja minkälaisia esityksiä ohjelmistoon halutaan? Mikä on teatteria ja mikä tanssia tai musiikkia? Profilointi vaikuttaa brändiin ja auttaa taiteilijaa positioimaan itsensä suhteessa talon ohjelmistoon. (Talonen 2020). Avoimen haun toivottiin houkuttelevan ja tavoittavan nuoria ja vastavalmistuneita taiteilijoita, joilla ei ole vielä alalla kontakteja (Edström, Liski, Talonen, Silvennoinen 2020.)

Kanneltalon palveluita pidettiin vapaalle kentälle tärkeinä, koska kentällä toimitaan apurahojen varassa ilman omaa tilaa (Mäki-Iso, Edström, Liski, Puolanto, Tapola, Perko, Logren, Silvennoinen 2020). Kanneltalon palvelut mahdollistavat taiteellisen työskentelyn (Mäki-Iso, Edström, Järnefelt, Silvennoinen, Talonen, Labart 2020). Lisäksi taiteilija saa vapaasti toteuttaa omaa taiteellista näkemystään (Järnefelt, Perko 2020).

Suomessa ja Helsingissä pitäisi olla enemmän tällaisia järjestelyitä. Repertuaari-teatteri niinku ei, mua ei voisi vähempää kiinnostaa. Sitten niinku hirtäydytään yhtee proggikseen. Näillä samoilla resursseilla ei pystyis tekemään ku sen yhden tuotannon vuodessa. Niin et mun mielestä on paljon parempi, että ohjelmistoon pystytään hamuamaan diversiteettiä. Ja sitten vapaille ryhmille, et on suhteellisen matala kynnyys tehdä niitä omia teoksia, ettei tarvii stressata niin paljoa sit siitä semmosesta tuloksellisuudesta, lipunmyynnistä ja pitää kaikki jotenkin hoitaa silleen ite. Mun mielestä tämmösiä pitäis olla enemmän Helsingissä. Sitä tyhjiötä täyttää hyvin Kanneltalo. (Silvennoinen 2020).

Residenssitoimintaan liittyvässä tiedonkulussa oli ollut haasteita. Taiteilija ei tiennyt, mitkä ovat Kanneltalon aukioloajat kesäresidenssin aikana ja maalausfirma tuli maalamaan teatterisalin näyttämön lattiaa kesken kesäresidenssin (Tapola 2020). Teatterisalin huoltotyöt häiritsivät taiteilijan työskentelyä kesäresidenssissä. Teatterisalin ilmastointi ei toiminut kesäresidenssin aikana ja se vaikutti taiteilijan työajan pituuteen. Taiteilija ymmärsi, että kyseessä oli poikkeustilanne, koska tilassa puhdistettiin ilmastointikanavia. (Järnefelt 2020.)

Taiteilijoiden työskentelyä helpotti, että kantaesityksellä oli useita esityksiä ensi-illan lisäksi (Mäki-Iso, Tapola, Silvennoinen 2020) ja että esitykset oli hajautettu pidemmälle aikavälille (Puolanto 2020). Joustavuus ensi-illan ajankohdassa (Järnefelt 2020) tai sen siirtäminen muun muassa taiteilijan muista kiireistä ja työryhmän jäsenen loukkaantumisesta johtuvista syistä toi mutkattomuutta yhteistyöhön (Perko, Talonen 2020). Siivonen (2020) toi esiin, että kantaesityksen esityspankin lyhyys ja tiiviys olivat huono puoli, koska yleisö ei välttämättä löytänyt esitystä eikä tiennyt, että se menee vain lyhyen aikaa. Hän ehdotti, että jatkossa kantaesityksen esityspanki kannattaisi hajauttaa esimerkiksi kahteen osaan niin, että ensin on ensi-ilta ja kaksi esitystä, sitten kolmen viikon kuluttua loput esitykset.

Edström (2020) toivoi, että kantaesityksellä olisi Kanneltalossa nykyistä useampia esityksiä. Esitykselle toivottiin jatkoesityksiä joko Kanneltalon tai muiden kulttuuritalojen seuraavien kausien ohjelmistoissa (Edström, Mäki-Iso, Puolanto, Tapola 2020) tai lisäesityksiä Kanneltalon samalla ohjelmakaudella, jos esitys myy hyvin (Puolanto, Logren, Siivonen 2020).

Puolanto ja Perko (2020) pitivät Kanneltalon joidenkin ohjelmakausien alussa järjestämää kauden avaustapahtumaa hyvänä, koska tapahtumassa näki lyhyitä demonstraatioita muista kantaesityksistä ja siellä sai tavata muita taiteilijoita. Perko (2020) toivoi, että tällainen tapahtuma järjestettäisiin jokaisen kauden alussa, koska sellainen olisi tasa-arvoista kaikille taiteilijoille. Myös Labart (2020) ehdotti, että Kanneltalossa voisi olla kauden alussa tapahtuma, jossa esitellään kauden ohjelmatarjonnasta maistiaisina.

Vuorovaikutus tuotannon koordinoinnin osalta oli ollut helppoa. Vuorovaikutuksen helppous ilmeni niin, että kommunikointi ja kysyminen olivat helppoja ja että taiteilija sai helposti yhteyden tuottajaan ja häneltä ajantasaisen vastauksen. (Mäki-Iso, Edström. Ta-

pola, Talonen, Siivonen, Logren 2020.) Tuotannon toteutuksen osalta ongelmiin löydettiin ratkaisu ja taiteilija sai apua, jos jokin ei toiminut (Tapola Labart, Talonen ja Edström 2020).

Perkon (2020) mukaan vapaan kentän yleinen ongelma on, että taiteilijat saattavat tehdä monia töitä yhtä aikaa rahan vuoksi, mistä syystä kantaesityksen harjoitusaikataulujen yhteensovittaminen Kanneltalon teknisen henkilökunnan työvuoroihin ja muihin aikatauluihin saattaa olla haasteellista. Liski (2020) totesi, että kantaesityksen työryhmän oman harjoitusaikataulun muututtua esiintyjän keikkatyön vuoksi, Kanneltalon teknisen henkilökunnan työvuoroja ei voitu enää muuttaa, koska heidän työvuorolistansa olivat valmiit. Tällainen olisi voitu välttää, jos taiteilija olisi tiennyt etukäteen Kanneltalon teknisen henkilökunnan työvuorosuunnittelun reunaehdoista. Palaute saataisiin heti käsiteltyä, jos jälkihoito kuuluisi Kanneltalon palveluprosessiin. Heille olisi ollut ryhmänä tärkeää tietää etukäteen, etteivät he voi muuttaa ryhmän harjoitusaikatauluja sopimatta siitä Kanneltalon teknisen henkilökunnan kanssa. Tapola, Talonen, Logren ja Järnefelt (2020) toivat esiin, että työryhmän harjoitusaikataulujen ja teknisen henkilökunnan työvuorojen yhteensovittamisessa onnistuttiin hyvin.

Taiteilijan työtä vaikeuttivat tiedonkulun puutteet talon sisäisessä työprosessissa. Puolanto (2020) totesi, että talon tuottajalla ja aulahenkilökunnalla ei ollut aina tietoa kantaesityksen harjoituksista, joihin taiteilija oli pyytänyt yleisöä. Hän joutui selittämään varti-jalle, mistä tämä löytää tietokoneelta tulostettavan paikoitusluvan ja missä esityksen tavaroita säilytetään. Liski ja Logren (2020) mainitsivat, että Kanneltalon tekninen henkilökunta ei aina tiennyt, että kantaesityksellä on harjoitukset teatterisalissa.

Jokin aikatauluihin liittyvä väärinkäsitys siinä oli ja Kannetalon tekninen henkilö ei tiennyt, että tulemme harjoittelemaan. Näyttämöllä oli jotain tavaroita tai muuta, että se näyttämö ei ollut ihan sellainen kuin piti. Työntekijä pahoitteli tätä kovasti jälkikäteen, vaikka kukaan ei ollut pahoittanut mieltään. Se oli hyvin inhimillinen asia ja olen ollut hyvin toisenlaisissa paikoissa tekemässä. Se kertoo jotain siitä tekemisen tasosta. (Logren 2020.)

Talonen (2020) ehdotti, että tiedonkulkua voitaisiin kehittää niin, että ryhmän saapuessa Kanneltaloon kantaesityksen rakentamista ja viimeistelyharjoituksia varten perustetaan väliaikaiset pikaviestiryhmät. Ryhmiä voisi olla kaksi: taiteellinen sekä taiteellinen ja tuotannollinen. Ensimmäisessä keskustellaan vain sisältöihin ja taiteen tekemiseen liittyvistä asioista. Jälkimmäisessä käsitellään tuotantoon liittyviä kysymyksiä, kuten aikatauluja, esiin nousevia kysymyksiä, yleisöläpimenoja ja muita käytännön asioita.

Työryhmän työskentelyä teatterisalissa hankaloitti palveluiden sujuvuuden henkilösidon-
naisuus (Labart, Mäki-Iso, Liski, Perko 2020). Joidenkin kanssa oli helppo työskennellä
ja kaikki järjestyi. Joidenkin kanssa taas oli hankalaa. Jotkut henkilöt ovat pitäneet tark-
kaa lukua siitä, että talon ulkopuoliset tekniset suunnittelijat eivät saa koskea mihinkään
Kanneltalon teknisiin laitteisiin ilman talon oman valo- tai äänimestarin läsnäoloa, vaikka
taiteilijan työryhmän oma suunnittelija on oman alansa ammattilainen. (Liski 2020.)

Taiteilijan työskentelyyn teatterisalissa aiheutui epäselvyyttä tilanteissa, joissa Kannel-
talon vakituinen tekninen henkilö oli jostain syystä poissa, eikä tilalle oltu joko saatu kor-
vaavaa henkilöä tai vaikka korvaava henkilö saatiinkin (Perko, Talonen 2020). Tiedon-
kulkua taiteilijan suuntaan tulisi tarkentaa sen suhteen, että taiteilijan olisi tiedettävä, ke-
nen kanssa työskennellään ja miten edetään, jos joku talon teknisestä henkilökunnasta
vaihtuu tai tulee muita muutoksia. (Perko 2020).

Epäselvyyttä ilmeni myös siinä, ettei taiteilijalla ollut täyttä varmuutta siitä, mistä taiteilija
vastaa teatterisalissa ja mistä talon työntekijät (Puolanto 2020.) Talonen (2020) tarkensi,
että taiteilijalle on todella tärkeää tietää etukäteen, mitä on hänen ja työryhmän vastuulla
ja mitä Kanneltalon tai jonkin muun tahon vastuulla. Labart (2020) mainitsi, että hän ei
tiennyt, keitä olivat ne Kanneltalon työntekijät, jotka olivat mukana kantaesityksen har-
joituksissa teatterisalissa. Hän toivoi jatkossa saavansa yhteystietolistan, jotta tietäisi,
kuka on kuka ja kenen kanssa hän on tekemisissä.

Sit siel (harjoituksissa) oli joku assari, kait. Mut ku hän ei tullu yhtään tervehtii, niin
en oikein tienny (kuka hän on). Hän kulki kyllä siellä niinku kulisissa, mutta hän
ei esmes tullu koskaan sanomaan kuka hän on. Nii mul oli aika hankalaa. Mä en
nyt täs vanhempana ihmisenä, niin nyt en mee. Mä oon aina käsi ojossa, mut en
menny. En tiedä tänä päivänäkään, kuka hän oli. (Labart 2020.)

Kuusi taiteilijoista oli sitä mieltä, että asiointi markkinointiviestintätiimin kanssa on han-
kalaa. Heille oli epäselvää, miten esityksen markkinointiviestintä hoituu ja ketkä sitä hoi-
tavat. (Edström, Mäki-Iso, Liski, Tapola, Perko, Silvennoinen 2020.) Asiointia markki-
nointiviestintätiimin kanssa hankaloitti se, että sen koettiin olevan irrallaan varsinaisesta
toiminnasta. Markkinointiviestintä on jonkinlainen iso keskusyksikkö, jonne esitys on
vaarassa joutua hukkaan, eikä taiteilija tiedä, kehen voi olla yhteydessä. (Edström, Liski,
Tapola, Perko, Silvennoinen 2020.)

Se on outoa, et se (markkinointiviestintä) on irrallaan Kanneltalosta, se on outoa
kaikille, se ei ole vain minulle. En ollut ikinä tavannut näitä ihmisiä, jotka alkavat
markkinoimaan esitystä. He ovat saaneet vain jotain esittelytekstejä. He eivät ole

kuulleet koskaan, mitä minä puhun esityksestä tai nähneet mitään harjoituksia tai mistään mitään. Mutta voisiko edes joskus keskustella. (Perko 2020).

Asiointia markkinointiviestintätiimin kanssa helpottaisi, jos taiteilijat voisivat tavata markkinointiviestintää hoitavia ihmisiä, joiden kanssa he voisivat keskustella ja joihin olisi suora yhteys. Lisäksi toivottiin, että markkinointiviestinnästä tultaisiin katsomaan kantaesityksen harjoituksia, jotta tiimissä tiedettäisiin, mitä markkinoidaan. (Mäki-Iso, Perko, Talonen 2020.) Taiteilijalle on helpotus, että markkinointiviestintää kuitenkin tehdään. Vastuu markkinointiviestinnästä on jakautunut, eikä taiteilijan tarvitse olla yksin vastuussa siitä. (Liski 2020.)

Aikaraja markkinointimateriaalien toimittamiselle markkinointiviestintään on aikaisin, mitä Puolanto ja Tapola (2020) pitivät hyvänä asiana. Taiteilijan on kuitenkin haasteellista tuottaa markkinointimateriaalia esityksestä, josta hän vielä tiedä oikein mitään (Puolanto, Talonen, Järnefelt 2020.) Järnefelt (2020) tarkensi, että taiteilijoiden käyttäminen markkinointiviestintämateriaalin tuottamiseen on kyseenalaista. Taiteilijalle on ristiriitaista, että valmista esitystä ei vielä ole, mutta pilvilinnaa pitäisi pystyä markkinoimaan. Kaikki apu markkinointiviestinnän toteuttamiseen on tervetullutta. Taiteilijalla on täysi työ oman kokonaisuuden rakentamisessa ja markkinointiviestintään on olemassa koulutettuja ihmisiä, jotka ovat markkinointiviestinnässä töissä.

Olen lukenut ihan käsittämättömiä markkinointipuheita esityksistä, joista en ymmärrä mitään. Ja siit (tekstistä) näkee, et nyt täs puhuu ihminen, joka puhuu sisältä päin ulos jutusta, joka on vielä ihan kesken, mut jotain pitää saada. Lukisin mieluummin vaik esityksen syntyhistoriasta, niinku sen tuottajan näkökulmasta. Niinku et, kun ensimmäistä kertaa tapasimme, niin tällainen mielikuva ja nyt esityksessä on se vaihe menossa. Tiäksä vähän semmoine niinku avaava, et sen ei tarteis olla niin taiteellinen se markkinointi. Vaan et se olisi oikeest semmosta niinku informaatiota. Monesti ihmiset kysyy esityksistä kaikkee outoo, niinku miten teille tuli tää idea? Tai mist tää synty? Tai miten sä tulit ajatelleeks, et sä haluat tehdä tämän? (Järnefelt 2020.)

Talonen (2020) totesi, että taiteilijan työtä helpottaisi, jos markkinointiviestintätiimi muokkasi esityksen tekstin markkinointitarkoituksiin sopivaksi. Freelancetaiteilijat työskentelevät apurahoilla ja kaupungin työntekijät kuukausipalkalla. Markkinointiviestinnän työntekijä voisi soittaa asiasta taiteilijalle ja kysyä esityksestä tarkemmin voidakseen laatia markkinointiin sopivan tiedotteen. Labart (2020) toivoi, että kaikki markkinointiviestintämateriaalin tuottaminen olisi vuorovaikutuksellista.

Pahinta on, kun taiteilija jätetään ulkopuolelle ja aletaan häärmäämään. Esmes se, että taiteilijaan ei olla yhteydessä markkinointiviestinnästä. Kaikki kuvat ja tekstit

pitäisi tarkistuttaa taiteilijalla. Jumalauta, niiden on pakko kunnioittaa meidän työtä. (Labart 2020).

Puolanto (2020) totesi, että kantaesityksen saama loistava arvostelu Helsingin Sanomissa aiheutti sen, että esitykset myivät nopeasti loppuun. Edströmin ja Siivosen (2020) mukaan markkinointiviestintätiimin pitäisi panostaa siihen, että toimittajat saadaan kirjoittamaan esityksestä. Sillä on edelleen suuri painoarvo, että esityksestä saadaan ennakkojuttu tai arvostelu Helsingin Sanomiin tai Hufvudstadsbladetiin. Se näkyy heti lipunmyynnin kasvuna. Liski ja Silvennoinen (2020) olivat sitä mieltä, että toimittajat reagoivat helpommin taiteilijan ottaessa heihin itse yhteyttä. Liski (2020) ehdotti, että Kanneltalon kannattaisi panostaa tunnettuuden kehittämiseen, koska talon ohjelmisto ei nouse oikein missään näkyviin. Talon pitäisi nostaa häntäänsä ja kertoa, että näin hienoja esityksiä meillä on, vain lyhyen junamatkan päässä keskustasta.

Taiteilijat pitivät hämmentävänä sitä, mistä Kanneltalossa voi ostaa lippuja esityksiin. Asia oli epäselvä heille itselleen ja he pitivät sitä epäselvänä kävijä-asiakkaille. (Järnefelt, Labart, Mäki-Iso, Siivonen, Perko, Puolanto 2020.) Siivonen ja Järnefelt (2020) kertoivat, että he eivät edes itse tiedäneet, että lippuja myydään Kanneltalon kirjastossa. Puolannon (2020) näkemyksen mukaan epäselvyyttä aiheutti se, että esitysten ovilipunmyynti on välillä kirjastossa ja välillä aulassa.

Se on hankala toi teidän uus systeemi, et menkää tonne kirjastoon. Koska sit se kirjasto ei aina oo auki. Ja sit ihmiset on häkeltyneitä, et mistä ne saa (ostaa lippuja). Se oli niin helppoo, kun ne (liput) sai tost aulasta aikasemmi. Se liitty niinku enemmän. Ihmiset ei yhdistä sitä et, aha, kun ne tulee teatteriin, niin menkää ensin kirjastoon. Tossaki (aulassa) istu äsken ainaki neljä ihmistä, ni miks ne ei vois sit myydä niit lippuja illalla tai jotain. Ja sit ku se kirjasto menee kii. Jos sul on lauantaina illalla näytös, niin kirjastohan on jo suljettu. Nii siin oli hirvee niinku systeemi, et miten ihmiset saa ne lippunsa. Mä en ees muista enää, mite siin sit loppujen lopuksi kävi.... Mut joka tapauksessa se kirjastohomma ei oo hyvä. (Labart 2020.)

Siivosen (2020) näkemyksen mukaan Kanneltalossa pitäisi olla oma lipunmyynnin puhelinnumero, johon voi soittaa ja varata lippuja. Kynnys lipun hankkimiseen pitäisi olla kävijä-asiakkaalle matalampi. Hän ehdotti myös, voisiko kirjastossa olla lainattavissa kausikortti Kanneltalon esityksiin.

6.3 Tunne

Kaksi taiteilijaa kertoi, että he olivat hakeutuneet Kanneltaloon, koska aiemmasta kokemuksesta oli jäänyt hyvä tunne (Mäki-Iso, Edström 2020). Labart (2020) korosti, että Kanneltaloon saa aina kontaktin, siitä tulee sellainen tunne, että on luottamusta.

Olen saanut aina vastauksen, joskus aiemmin, joskus myöhemmin. Tämä on freelancerille tärkeää vuorovaikutusta. Suurimmasta osasta kulttuuritaloja ei saa edes vastausta, koen sen erittäin epämiellyttävänä. Pahinta on hiljaisuus, ettei saa edes sitä vastausta, että nyt ei sovi. (Labart 2020.)

Talonen (2020) piti molemminpuolista luottamusta ja henkilökohtaisten suhteiden luomista ja henkilöiden välistä kemiaa tärkeinä osina Kanneltalon palveluprosessia.

Haastatteluissa tuli ilmi, että monilla taiteilijoilla oli sellainen tunne, että taiteen tekeminen lähiössä antaa työlle lisäarvoa ja merkitystä. Taidetta haluttiin tehdä alueella asuville, kaikenlaisista taustoista tuleville ihmisille ja tavoittaa uusia yleisöjä. (Edström, Talonen, Tapola, Perko, Puolanto, Järnefelt 2020.) Hyvää taidetta voi tehdä muuallakin, kuin keskustassa. Sisällöllä on väliä, ei sijainnilla. (Puolanto 2020.) Kanneltalon sijainti lähiössä sopi taiteilijan arvoihin, tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen (Perko 2020).

Mä oikeestaan halusin niinku pois sellasest Helsingin keskustan kermaperseilystä omassa elämässäni. Et mä koen, et mul niinku on vastuu mennä muuallekin, kun pelkästään keskustan klubeihin, joihin on hirvee tunku ja paljon hienoja artisteja. Mä ajattelin, että mulle löytyis täältä uutta yleisöä. Ja niinhän osittain kävikin. (Järnefelt 2020.)

Taiteilijoiden kokemukset Kanneltalon työskentelyilmapiiristä olivat hyviä. Järnefelt, Logren ja Tapola (2020) kertoivat työntekijöiden positiivisesta suhtautumisesta ja tunteesta, että taiteilijaan luotetaan. Talon tuottajan kiinnostus ja innostus loivan pohjaa hyvälle kokemukselle (Mäki-Iso, Puolanto, Järnefelt, Logren 2020). Kanneltalossa vallitsee voimakas yhteisöllisyys ja yhteistyöhalu (Järnefelt, Mäki-Iso, Talonen, Logren 2020). Taiteilijalle tuli sellainen tunne, että hän on kuin väliaikaisessa kodissa (Edström, Labart 2020.) Kuusi taiteilijoista korosti, että heidän saamansa tuki loi sellaista tunnetta, ettei kantaesityksestä tarvitse huolehtia yksin (Edström, Mäki-Iso, Talonen, Tapola, Perko, Siivonen 2020).

Ryhdyn ehkä parkumaan, liikutun tästä asiasta. Koin poikkeuksellista yhteisöllisyyttä, en ollut yksin. Vahtimestareista lähtien, minulla oli aina sellainen olo, että kaikki toivottavat minut tervetulleeksi ja minua tuettiin. Tuottaja, vahtimestari, tekninen henkilöstö, talon johtaja. Koko harjoitusprosessin ja esitysten ajan kokemukseni taitelijana oli, että Kanneltalossa ei ollut yhtään henkilöä töissä, joka ei olisi jotenkin antanut sitä kuvaa, että ”Hei, meistä on ihanaa, että teet tätä esitystä meille ja me halutaan tehdä parhaamme, että tää sun esitys menee hyvin”. Se oli hyvin poikkeuksellista... En ollut yksin ja se oli minulle tärkeää. (Mäki-Iso 2020.)

Lisäksi koettiin, että taiteilija on tervetullut (Mäki-Iso, Edström, Logren 2020) ja että häntä arvostetaan. (Edström, Järnefelt, Logren 2020.) Yksi taiteilijoista jopa koki, että hänen

odotuksensa ylittyivät, koska Kanneltalosta vastattiin niin vahvasti hänen sanoittamattomiin tarpeisiinsa (Perko 2020.)

Mulle tuli sellainen kokemus, että mä tulen kuulluksi ja nähdyksi tässä mun ahdingossani ja että täällä välitetään siitä. Et tää on todellaki niinku talon tuotanto ja täällä välitetään siitä, miten se menee maaliin. Ja silloin siinä tuetaan niillä alueilla, missä sitä tukea milloinkin tarvitaan. (Perko 13.1.2020.)

Seitsemän taiteilijoista mainitsi, että ennen esityksiä lämpiöön toimitetut esiintyjätarjoilut lisäsivät positiivista asiakaskokemusta ja välittämisen tunnetta. Pientä huomionosoitusta pidettiin vaikuttavana asiana. (Mäki-Iso, Edström, Liski, Siivonen, Tapola, Labart, Järnefelt 2020.) Kanneltalon osatoteuttamilla ensi-iltajuhlilla oli iso merkitys taiteilijalle (Tapola, Perko 2020.) Harmittava asia oli ollut se, että ensi-iltajuhlisiin kutsuttavien vieraiden määrässä oli epäselvyyttä ja taiteilija sai tietää asiasta vasta ensi-iltaa edeltävänä päivänä. Taiteilija koki, että sovittu asia peruttiin ja sanoi, että jatkossa olisi oltava tarkkana siinä, että sovittuja asioita ei peruta tai sitten olisi annettava selkeämmät rajat aiemmin kuin ensi-iltaa edeltävänä päivänä. (Siivonen 2020.)

Järnefelt (2020) kertoi, että oli saanut paljon kukkia ja lahjoja ensi-iltaan, mutta vartijat olivat vieneet ne lämpiöön, kun esiintyjä oli jo näyttämöllä keskittymässä, eikä esiintyjä tiennyt hakea niitä loppukiitoksiin. Se tuntui taiteilijasta tylsältä. Vartijoiden kannattaisi tuoda ne kukat esimerkiksi näyttämön reunalle esityksen jälkeen, jotta taiteilija voi ottaa kukat siitä mukaansa kiitoksiin. Perinteikkäät, vanhat tavat juhlistavat esityksen syntyä ja tuottavat ihanaa oloa.

Labart ja Mäki-Iso (2020) mainitsivat, että he olisivat kaivanneet talon tuottajaa olemaan enemmän läsnä kantaesityksen harjoituksissa. Labart (2020) totesi, että pieni lisä olisi ollut, jos työryhmä olisi ollut enemmän talon tuottajan kanssa tekemisissä. Hän koki, että he saivat olla työryhmän kesken olla itsenäisiä ja työskennellä salissa talon teknisen henkilökunnan kanssa. Tuottaja käväisi tervehtimässä heitä, mutta oli taiteilijan mielestä liian vähän paikalla. Hän korosti, että taiteilijalle olisi psykologisesti parempi, että talon tuottaja kävisi katsomassa jonkin läpimenon ennen ensi-iltaa. Järnefelt ja Logren (2020) totesivat, että tuottaja kävi katsomassa kantaesityksen läpimenoa ja Logren (2020) lisäsi, että läsnäolo oli aivan riittävä. Silvennoinen (2020) koki, että talon tuottaja ei voi auttaa taiteilijaa esityksen valmistamisessa tietyn pisteen yli mentäessä. Hän ei kaivannut tuottajaa harjoituksiin ja olemaan läsnä.

Kanneltalon työntekijöiden palveluasenne tuntui taiteilijoista tilanne- ja henkilösidonmaiselta. Silvennoisen (2020) kokemuksen mukaan työntekijät olivat motivoituneita ja he halusivat, että kaikki onnistuu taiteilijan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät olivat ottaneet etukäteen selvää kantaesityksestä ja siinä käytettävästä tekniikasta. Jossain aiemmin käydyssä tuotantopalaverissa taiteilijalle oli tullut kuitenkin sellainen tunne, että työntekijät eivät olleet sillä hetkellä niin kiinnostuneet kantaesityksen tekemisestä. Talosen (2020) kokemus oli, ettei hänen tarvinnut huolehtia lainkaan, saisiko työryhmä tarvitsemansa. Samoin Edström (2020) koki yhteistyön positiivisena.

Yhteistyö Kanneltalon työntekijöiden kanssa toimi tosi hyvin. Nyt, kun olen kiertänyt vähän muitakin paikkoja, niin tiedän, millaista voi olla. Mikä on hyvää ja mikä huonoa. Täällä on ollut korkeat standardit, kun olemme olleet. On tärkeää, että on sellainen henkilökunta, joka tuntee talon ja tietää. On tehnyt produktiota. Turvallisuuden tunne on taiteilijalle tärkeää, koska se vapauttaa luovuuden. On hankalaa, jos joutuu miettimään, milloin tekninen henkilökunta on töissä ja onko tämä liikaa vaadittu, jolloin taiteilija joutuu keskittymään väärin asioihin. (Edström 2020.)

Palveluasenteesta Liski (2020) yleisti, että kaupungin työntekijöiden tekemistä saattaa leimata laitostuneisuus. Heidän on helpompi sanoa ei, kuin kyllä. Hän korosti, että kyse ei välttämättä ole kaikista, vaan yksittäisenkin työntekijän huono tuuli tai palveluasenne saattaa vaikuttaa koko työryhmän työskentelyyn negatiivisesti. Järnefelt ja Liski (2020) mainitsivat, että palveluasenne saattoi näyttäytyä tietynlaisena kyllästyneisyytenä, esityksiä tulee ja menee ja kaikenlaisia taiteilijoita on nähty -asenteena. Puolanto (2020) koki, että talon työntekijöillä saattoi olla turhan leppoisa työote ja asiat tapahtuivat taiteilijan kannalta hitaasti.

Liskin (2020) mukaan taiteilijan tunne palveluprosessista paranisi, jos työntekijöiden palveluasenne olisi sen kaltainen, että heille on aina huippuhetki, kun taiteilija tulee taloon tekemään uutta teosta. Puolanto ja Liski (2020) toivoivat rivakkuutta ja reippautta työntöön tekemiseen – tehdään nyt, eikä kahvitauon jälkeen. Siivonen ja Järnefelt (2020) korostivat taiteilijan oman asenteen vaikutusta talon työntekijöiden palveluasenteeseen. Siivonen (2020) uskoi, että ihmiset vastaavat aina samalla tavalla, kuin heidät ottaa huomioon. Järnefelt (2020) kertoi ottaneensa jo kesäresidenssissä sellaisen asenteen, hän halusi tutustua niihin ihmisiin, jotka avaavat hänelle ovet.

Taiteilijoista neljällä oli sellainen tunne, että markkinointiviestinnän asiat olivat aiemmin paremmin, kun Kanneltalossa oli oma tiedottaja. Talon oman tiedottajan kanssa pidettiin

useita palavereita, asiointi hänen kanssaan oli henkilökohtaista ja taiteilija oli luottavaisempi siihen, että esitystä markkinoidaan. Asiointi markkinointiviestintätiimin kanssa tuntui hahmottomalta. (Edström, Mäki-Iso, Liski, Tapola 2020.)

Aina kun mä olin jossain sormi suussa, kun mä en nyttien muista sen jonkun Helsingin kaupungin markkinointipojan nimeä, niin sit se (talon tuottaja) oli vaan, joo lähetä vaan mulle, niin mä lähetän sen sit niille oikeille tyypeille. (Tapola 2020.)

Esitykset tehdään katsottavaksi ja taiteilijalle on raskasta joutua murehtimaan, tuleeko yleisöä vai ei. Huolta koettiin, vaikka Kanneltalo ei asettanut taiteilijalle paineita yleisön saamiseen. (Liski, Mäki-Iso, Siivonen 2020.)

Taiteilijoilla oli huonoja kokemuksia kantaesitysten ensi-iltakutsujen suhteen. Kanneltalosta oli lähetetty kutsuja isolle määrälle ihmisiä, joiden olisi pitänyt saada vain myyntikirje (Silvennoinen 2020). Kutsuissa oli jonkin toisen ryhmän nimi (Perko 2020). Kutsut eivät lähteneet, vaan asiaa jouduttiin tarkistamaan kahteen kertaan (Talonen 2020). Kutsussa ollut lippulinkki Lippupisteen verkkokauppaan ei toiminut ja kutsuja jouduttiin lähettämään uudelleen (Järnefelt, Logren, Siivonen 2020). Kutsuvieraslippulinkin käyttö tuntui taiteilijoista hankalalta, varsinkin kun linkki vaati kirjautumisen Lippupisteen järjestelmään, mikä saattoi muodostua kutsun saajalle esteeksi (Järnefelt, Siivonen, Puolanto 2020). Taiteilijoita harmitti, ettei Kanneltalossa ole kutsuvieraslistakäytäntöä, mikä on alalla tavallinen (Järnefelt, Labart, Puolanto, Siivonen 2020).

Ensi-illassa oli paljon kutsuvieraita. Kirjastosta ei löydetty niitä lippuvarauksia ja jos siinä ei ollut juuri se yksi ja sama henkilö paikalla, niin toinen ei tiennytkään mitään. Niillä oli ihan hirveitä tämmöisiä sumplaamisia. Kävin siellä ennen esityksiä hätäpäissäni hakemassa jotain kaverilippuja ja tämmöistä, mut se ei ole kivaa, eikä sen pidä mennä niin. Sitten kävi sellaista, että kutsuvieras maksoi yhtäkkiä lipusta. Koska kirjaston lipunmyynnistä ei tiedetty, eikä sieltä löytynyt listaa ja tämmöstä. Tämä aiheuttaa sellaista, että apua. Tämän pitäisi olla hirveän selkeää, että tässä teidän lippu ja tervetuloa. (Labart 2020.)

Kutsuvieraslipun hankkiminen pitäisi olla helpompaa. Kutsuvierailla tulisi olla mahdollisuus ilmoittautua kutsuvieraslistalle, jota ylläpidetään Kanneltalon lipunmyynnissä. (Järnefelt, Labart, Talonen, Siivonen, Puolanto 2020.) Siivonen (2020) ehdotti, että voisiko kutsun lippulinkki Lippupisteen verkkokauppaan olla sellainen, jonka kautta kutsun saaneen ei tarvitsisi rekisteröityä. Sellaisiakin verkkosivuja on, joille rekisteröitymisen voi ohittaa.

Haastattelujen perusteella kaikkein tärkeimmiksi taiteilijan asiakaskokemuksen tasalaastuistamista edellyttäviksi kantaesitystuotannon palveluprosessin osiksi osoittautuivat markkinointiviestinnän, lipunmyynnin ja kutsuvieraslippujen järjestelyt. Lisäksi taiteilijan asiakaskokemusta voidaan parantaa ylläpitämällä ja kehittämällä Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluiden saavutettavuutta. Asiakaskokemusta voidaan kehittää tehostamalla ja sujuvoittamalla Kanneltalon työntekijöiden ja taiteilijan välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua kantaesitystuotannon suunnittelussa, koordinoinnissa ja toteutuksessa. Taiteilijoiden kokemuksia voidaan parantaa muuttamalla Kanneltalon muun esitystoiminnan ja työntekijöiden muiden velvollisuuksien määrää. Yleistäen voidaan sanoa, että asiakaskokemusta voidaan kehittää vastaamalla haastatteluissa esiin nousseisiin toiveisiin kuten, ankkuroimalla taiteilijoiden esityskorvaukset työehtosopimukseen ja lisäämällä residenssi- ja harjoitusaikojen ja kantaesityksen esitysten määrää.

7 Taiteilijan asiakaskokemuksen kehittäminen

Kehittämistyöni antaa eväitä taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen parantamiseen Kanneltalon kantaesitystuotannossa. Siinä selvitetään: Millainen taiteilijan palveluprosessi on? Miten palveluprosessia voidaan kehittää? Miten taiteilijan asiakaskokemusta voidaan parantaa? Työn tarkoituksena on kirkastaa Kanneltalon työntekijöiden yhteisiä työ- ja toimintatapoja taiteilijan palveluprosessin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Teorian mukaan palvelut ratkaisevat asiakkaan ongelmia ja antavat hänelle lisäarvoa tai hyötyä (Grönroos 2015, Rissanen 2005, Tuulaniemi 2011, Kinnunen 2004, Selin & Selin 2013, Löytänä & Korteso 2011, Korkiakoski 2019). Kanneltalon taiteilija-asiakkaalle voidaan tuottaa palveluprosessissa enemmän lisäarvoa tai hyötyä kiinnittämällä huomiota taiteilijan huonoimpiin kokemuksiin tehokkuuden, helppouden ja erityisesti tunteen osalta asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Taiteilijan asiakaskokemuksen kehittäminen on yksinkertaistettuna sitä, että kantaesitystuotannon palveluprosessin eri osa-alueita sujuvoitetaan, taiteilijan asiointia helpotetaan ja hänen asioistaan ollaan aidosti kiinnostuneita läpi palveluprosessin. Teorian perusteella asiakkaan kokemus palvelun helppoudesta ja sujuvuudesta on olennainen osa palvelua (Grönroos 2000, Kinnunen 2004, Korkiakoski 2019). Lisäksi teoriassa korostuu asiakkaan tunteiden osuus kokemuksen muodostumisessa (Maula & Maula 2019, Löytänä & Korteso 2011, Korkiakoski 2019 ja Rissanen 2015).

Yhteiskehittämistyöpajojen tuloksena mallinnettiin taiteilijan palveluprosessi (kuvio 11), siitä havaitut kehityskohteet (luku 5.2), kantaesityksen tuotantomalli (liite 2) ja tuotantomake (liite 3). Tulokset tähtäävät palveluprosessin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen ja kirkastavat Kanneltalon työntekijöiden yhteisiä työ- ja toimintatapoja. Teorian mukaan työprosessien mallintaminen on toimintatavan kehittämistä (Toikko & Rantanen 2009).

Haastatteluiden perusteella saatiin kokonaiskäsitys taiteilijoiden asiakaskokemuksista palveluprosessissa. Kokonaiskäsityksestä piirtyvät esiin asiakaskokemusten kohdat, joita parantamalla voidaan päästä tasalaatuisempaan kokemukseen. Kerron tässä luvussa tarkemmin, millaisia tulevaisuuteen sijoittuvia toimenpiteitä Kanneltalossa voidaan tehdä taiteilijan asiakaskokemuksen parantamiseksi ja miten yhteiskehittämistyöpajojen tulokset kehittävät taiteilijan asiakaskokemusta.

7.1 Taiteilijoiden kertomaa

Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää taiteilijoiden tarpeiden ja toiveiden kuuntelemista ja sitä, että Kanneltalolla on selkeä käsitys asiakkaiden kokemuksista tällä hetkellä. Taiteilijoiden kokemuksista saatiin käsitys haastatteleamalla heitä. Teorian mukaan tämä vastaa tämän hetkistä käsitystä muutenkin (Maula & Maula 2019, Koivisto ym. 2019 ja Korkiakoski 2019).

Tasalaatuisen asiakaskokemuksen kehittäminen osoittautui tärkeäksi Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessissa. Taiteilijoiden kokemusten ymmärtäminen tukee tasalaatuisen kokemuksen luomista läpi palveluprosessin. Palveluprosessin huonoimpia asiakaskokemuksia olisi kehitettävä, jotta taiteilijoiden asiakaskokemus koko prosessista olisi tasalaatuisempi. Myös tutkijat kirjoittavat tasalaatuisesta asiakaskokemuksesta ja sen edellytyksistä (Maula & Maula 2019, Gerdt & Korkiakoski 2016).

Taiteilijoiden kokemukset Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluiden saavutettavuudesta olivat hyviä. Talo koettiin saavutettavaksi myös yleisölle, mikä on taiteilijoille tärkeää, koska esitykset tehdään katsottavaksi ja niihin toivotaan mahdollisimman paljon yleisöä. Toisaalta tuntuma on, että keskustan teatteriyhteisölle Kanneltalo on liian kaukana. Saavutettavuuden lisäämiseksi yleisölle Kanneltalon kannattaa jatkossa vahvistaa viestintäänsä ohjelmistosta ja sijainnista.

Taiteilijat kokivat pääosin yhteydenottamisen ja kantaesityksen tarjoamisen Kanneltaloon helpoksi. Helppouden kokemusta edistivät muun muassa avoin kantaesityshaku, positiivinen suhtautuminen taiteilijan ajatuksia kohtaan, sekä Kanneltalosta löytyvät sopivat olosuhteet. Tunteisiin liittyivät aiemmat kokemukset, joista oli jäänyt hyvä tai luottamuksellinen olo. Osa taiteilijoista toi esiin sen, että tunnetta oman työn merkityksellisyydestä lisäsi talon sijainti lähiössä. Hyvää taidetta voi tehdä missä vain, kulttuuri- ja taide kuuluvat kaikille ja työ lähiössä oli taiteilijan omien arvojen mukaista.

Kantaesitystuotannon palveluiden saavutettavuudella oli taiteilijoille myös syvempi merkitys. Haastatteluissa nousi esiin, että monien taidelaitosten palvelut eivät ole heille saavutettavia, koska niissä on erilaisia ennakkoasenteita tai rakenteellista jäykkyyttä toimintatavoissa. Taiteilijoiden asiointia Kanneltalon kanssa helpotti talon ennakoluulottomuus ja se, että toiminnan rakenteet ovat kohtuullisen ketteriä.

Osa taiteilijoista näki, että nuorille tai vastavalmistuneille taiteilijoille olisi tärkeää lisätä kantaesitystuotannon palveluiden saavutettavuutta. Avointa kantaesityshakua kannattaa ylläpitää ja kehittää, sekä huolehtia siitä, että hausta tiedotetaan laajasti vapaan kentän taiteilijoille. Laajalla viestinnällä varmistetaan se, että kaikilla taiteilijoilla, jotka eivät ole aiemmin toteuttaneet kantaesityksiään Kanneltalossa, on mahdollisuus hakeutua palveluiden piiriin. Haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että taiteilijakollegan suosittelu madaltaa uuden taiteilijan kynnystä ottaa yhteyttä Kanneltaloon.

Palvelujen saavutettavuutta kannattaa ylläpitää niiden taiteilijoiden suhteen, joilla on jo ollut hyviä asiakaskokemuksia ja jotka haluavat jatkossakin toteuttaa kantaesityksiään Kanneltalossa. Aiempi hyvä kokemus helpottaa kantaesitystuotannon palveluprosessin toimivuutta ja sujumista molemmiin puolin ja sitä kautta positiivista asiakaskokemusta. Heille voidaan tarjota aktiivisesti mahdollisuuksia toteuttaa kantaesityksiään Kanneltalossa esimerkiksi lähestymällä heitä henkilökohtaisesti.

Taiteilijoilla oli vaihtelevia kokemuksia tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimivuudesta ja tehokkuudesta kantaesityksen suunnittelussa, koordinoinnissa ja toteutuksessa. Tiedonkulku ja vuorovaikutus oli ollut sujuvaa siten, että kysyminen ja avun saaminen koettiin helpoksi. Haasteita oli ollut muun muassa seuraavissa asioissa: residenssi- ja harjoitusilojen käyttö, taiteilijan työryhmän aikataulujen ja Kanneltalon teknisen henkilökunnan työvuorojen yhteensovittaminen, Kanneltalon työntekijöiden poissaolot, taiteilijan ja Kan-

neltalon työntekijöiden vastuualueet teatterisalissa sekä esittäytyminen. Kantaesitystuo-
tannon suunnittelun, koordinoinnin ja toteutuksen tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen
liittyviä ratkaisuja käsitellään tarkemmin luvussa 7.2.

Kanneltalon tarjoamat residenssi- ja harjoitustilat lisäsivät positiivista asiakaskokemusta.
Tiloja pidettiin jopa kilpailuvalttina muihin Kanneltalon kanssa samankaltaisiin toimijoihin
verrattuna. Taiteilijat kokivat, että harjoitukset esitystilassa vaikuttivat erityisesti kanta-
esityksen taiteelliseen laatuun. Haastatteluiden perusteella taiteilijoiden asiakaskoke-
musta voidaan parantaa niin, että heille järjestetään tulevaisuudessa enemmän sekä re-
sidenssi- että harjoitusaikaa erityisesti teatterisalista. Tähän liittyviä mahdollisia toimen-
piteitä käsitellään luvussa 7.2.

Kanneltalon muut esitykset ja tapahtumat heikensivät joidenkin taiteilijoiden asiakasko-
kemusta esimerkiksi siitä syystä, että kantaesityksen tiiviin esityksperiodin aikana teatte-
risalissa oli jotain muuta ohjelmaa. Asiakaskokemuksen parantaminen edellyttää jat-
kossa entistä tarkempaa Kanneltalon muun toiminnan ennakkosuunnittelua ja kantaesi-
tyksen toteuttamisen vaativuuden arviointia. Näihin liittyviä kehittämissuhteita käsitel-
lään tarkemmin luvussa 7.2.

Kantaesityksellä on Kanneltalossa ensi-illan lisäksi vähintään neljä esitystä, mikä koettiin
työskentelyä helpottavana asiana. Haastatteluissa nousi esiin, että esityksperiodin jaka-
minen pidemmälle ajanjaksolle helpottaisi yleisön löytämistä esityksiin. Lisäksi toivottiin,
että esityksiä olisi enemmän kuin neljä. Tulevaisuudessa kantaesitysten esityksperiodien
jakamista kannattaa ylläpitää ja jatkaa niiltä osin, kuin se on mahdollista. Se, että esityk-
siä olisi enemmän, voisi olla taiteilijan asiakaskokemuksen, teknisen henkilökunnan työ-
ergonomian ja markkinointiviestinnän tehokkuuden kannalta järkevää.

Taiteilijoiden kokemukset Kanneltalon työskentelyilmapiiristä olivat poikkeuksellisen hy-
viä. Oli yllättävää, miten suuri merkitys henkiselä tuella ja talossa koetulla yhteisöllisyy-
dellä oli ollut taiteilijoille. Siihen vaikuttivat talon kaikki työntekijät luomalla välittämisen ja
arvostamisen tunnetta taiteilijalle. Yhteiskehittämistyöpajoissa (2–4) todettiin, että Kan-
neltalon työntekijät tavoittelevat hyvää asiakaskokemusta tekemällä työnsä taiteilijan tar-
peet edellä. Teoria tukee sitä, että hyvä asiakaskokemus edellyttää asiakkaan tarpeiden
ymmärtämisen lisäksi positiivisten tunteiden aikaan saamista (Maula & Maula 2019, Koi-
visto ym. 2019, Gerdt & Korkiakoski 2016, Korkiakoski 2019.)

Taiteilijoiden työskentelyä hankaloittivat palveluiden sujuvuuden henkilö- ja tilannesidonaisuus. Palveluasenne varioi motivoituneesta innostuksesta laitostuneeseen kyllästymiseen ja sen koettiin osittain olevan sidoksissa talon muuhun toimintaan ja työntekijän muihin velvollisuuksiin. Asiakaskokemuksen parantamiseksi palveluasenteen tulisi olla aidosti kiinnostunut ja rivakka. Teorian mukaan tyytyväinen asiakas tuntee, että hänen asioistaan ollaan kiinnostuneita ja hänen tarpeisiinsa vastataan (Maula & Maula 2019, Koivisto ym. 2019, Gerdt & Korkiakoski 2016, Korkiakoski 2019.)

Haastatteluissa tuli esiin monenlaista tyytymättömyyttä markkinointiviestintään. Markkinointiviestinnässä oli ollut virheitä, asiointi markkinointiviestintätiimiin oli ollut hankalaa ja taiteilijan ja markkinointiviestintätiimin väliset vastuualueet olivat olleet epäselviä. Lisäksi toivottiin, ettei taiteilijalta pyydetäisi markkinointiviestinnän toimenpiteitä lähellä ensi-iltaa. Tyytyväisimpiä oltiin markkinointiviestintätiimin hoitamaan mainontaan. Taiteilijoiden positiivista asiakaskokemusta edistäisi, jos markkinointiviestinnän toimenpiteet olisivat oikein ajoitettuja sekä vuorovaikutuksellisia markkinointiviestintätiimin ja taiteilijan välillä.

Suurelle osalle haastatelluista Kanneltalon talossa tapahtuvat lipunmyyntiin liittyvät järjestelyt olivat hämmentäviä ja huonosti hoidettuja. Systeemi oli sekava taiteilijoille itselleen ja sitä pidettiin sekavana kävijä-asiakkaille. Lisäksi kantaesitysten kutsuvieraslippujärjestelyissä oli ollut runsaasti ongelmia.

Kehittämistyön taiteilijahaastatteluiden aineistosta nousevat selvästi esiin markkinointiviestinnän ja lipunmyyntijärjestelyihin liittyvien palveluprosessien parantamisen tarve asiakaslähtöisyydestä käsin. Markkinointiviestintään ja lipunmyyntijärjestelyihin liittyvien palveluprosessien parantaminen olisi tulevaisuudessa oleellista taiteilijan asiakaskokemuksen tasalaatuistamiseksi läpi palveluprosessin ja organisaatorakenteen. Asiaa käsitellään tarkemmin luvussa 7.2.

7.2 Kanneltalon sisäiset työprosessit

Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajoissa keskityttiin Kanneltalon sisäisten työ- ja toimintatapojen kirkastamiseen kantaesitystuotannon palveluprosessissa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Teoria tukee ajatusta, koska asiakaskokemuksen kehittäminen on nimenomaan organisaation prosessien ja toimintamallien kehittämistä (Gerdt & Korkiakoski 2016, Korkiakoski 2019).

Yhteiskehittämistyöpajoissa visualisoitu taiteilijan palveluprosessi (kuvio 11) kuvaa asiakaskokemusta ajallisena jatkumona – ennen, aikana, jälkeen – sekä taiteilijan että Kanneltalon työntekijöiden näkökulmasta. Palveluprosessi sisältää sen hetkiset kontaktipisteet, joissa taiteilija on vuorovaikutuksessa Kanneltalon työntekijöiden kanssa ja vuorovaikutuksessa havaituista kehityskohteista. Teorian mukaan vuorovaikutus on osa palvelun kokemista (Grönroos 2015, Rissanen 2005, Tuulaniemi 2011, Kalliomäki 2014, Kinnunen 2004, Maula & Maula 2019, Gerdt & Korkiakoski 2016, Korkiakoski 2019).

Visualisoitu palveluprosessi tukee taiteilijan tasalaatuista asiakaskokemusta siten, että sen avulla palveluprosessin taiteilijan ja Kanneltalon työntekijöiden väliset kontaktipisteet ovat ymmärrettäviä kaikille kantaesitystuotantoon osallistuville työntekijöille. Palveluprosessi elää toimintaympäristön muuttuessa ja siinä olevia taiteilijan ja Kanneltalon työntekijöiden kontaktipisteitä voidaan jatkossakin kehittää asiakaskokemuksen parantamiseksi. Teoria tukee tätä, koska asiakaskokemuksen kehittämisen edellytys on, että asiakkaan ja organisaation väliset kontaktipisteet palveluprosessissa ymmärretään. Kontaktipisteitä kehittämällä voidaan tasalaatuistaa asiakaskokemusta. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Visualisoitu palveluprosessi tuo näkyväksi taiteilijan tarpeita ja toiveita. Teorian mukaan asiakaskokemuksen parantamiseen tarvitaan asiakasymmärrystä (Maula & Maula 2019, Selin & Selin 2013, Koivisto ym. 2019, Gerdt & Korkiakoski 2016, Korkiakoski 2019).

Yhteiskehittämistyöpajoissa ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi valikoituivat kantaesityksen tuotantomalli (liite 2) ja tuotantolomake (liite 3). Tuotantomalli ja tuotantolomake liittyvät Kanneltalon työntekijöiden sisäisten työ- ja toimintatapojen ja sitä kautta taiteilijan asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Tuotantomallissa (liite 2) määritellään erilaiset palaverit sekä palaverissa vakioina läpikäytävät ja dokumentoitavat asiat ja osallistujavaateet. Malli sisältää taiteilijalle näkyvän ja näkymättömän prosessin. Taiteilijalle näkyvä prosessi kehittää taiteilijan tasalaatuista asiakaskokemusta siten, että kaikkien taiteilijoiden kantaesitystuotantojen vuorovaikutusprosessit ovat samanlaisia ja kaikille työntekijöille selkeitä. Tuotantomallissa on selvästi määritellyt palaverit, niiden ajankohdat, sisällöt ja osallistujat. Se varmistaa säännöllisen ja ennakkoon suunnitellun vuorovaikutuksen taiteilijan kanssa, mikä helpottaa

taiteilijan asiointia ja lisää taiteilijan tunnetta siitä, että hänet huomioidaan henkilökohtaisesti. Teorian mukaan asioinnin helppous ja asiakkaan tunne siitä, että hänet huomioidaan, tukee hyvää asiakaskokemusta (Korkiakoski 2019).

Tuotantomallin (liite 2) palaveriketjussa kantaesitystuotannon palveluiden sisältö selvennetään taiteilijalle. Samalla sovitaan, miten tuotanto toteutetaan ja varmistetaan, että taiteilijan antamat tiedot kantaesityksestä ovat oikein ja ajan tasalla. Lisäksi varmistetaan, että Kanneltalon tekninen henkilökunta saa riittävästi tietoa kantaesityksestä ennakkovalmistautumisen ja työvuorosuunnittelun tueksi. Teoria tukee johtopäätöksiä, koska hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiä ovat, että palvelut ovat saatavilla, henkilöstö tekee mitä lupaa ja asiakkaan tiedot ovat oikein (Korkiakoski 2019).

Tuotantomallissa (liite 2) on taiteilijalle näkymätön prosessi, joka koostuu talon sisäisistä kokouksista. Yhteiskehittämistyöpajoissa tuotantomalliin lisättiin Kanneltalon sisäinen tuotantokokous, jossa jaetaan tietoa tulevista kantaesityksistä. Tuotantokokous vahvistaa talon sisäisen tiedonkulun sujuvuutta ja toimivuutta. Sillä varmistetaan Kanneltalon työntekijöiden hyvät ennakkotiedot ja -valmistautuminen tulevista kantaesityksistä ja sitä kautta taiteilijan positiiviseen asiakaskokemukseen pyrkiminen. Ennakkovalmistautuminen lisää taiteilijan tunnetta siitä, että hänen esityksestään ollaan innostuneita.

Yhteiskehittämistyöpajojen tuloksena syntynyt tuotantolomake (liite 3) kehittää Kanneltalon työntekijöiden ja taiteilijan välistä tiedonkulkua niin, että kantaesityksen tiedot päivitetään siihen oikeiksi ja ajan tasaisiksi aina taiteilijaa tavattaessa tuotantomallin palaverissa. Samalla huolehditaan siitä, että lomake on kaikkien kantaesityksen parissa työskentelevien saatavilla. Kanneltalon työntekijöiden ja taiteilijan työ helpottuu, koska samoja asioita ei tarvitse läpikäydä moneen kertaan.

Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun tärkeys Kanneltalon työntekijöiden ja taiteilijan välillä kantaesityksen suunnittelussa, koordinoinnissa ja toteutuksessa nousi esiin myös taiteilijahaastatteluissa. Tuotantomallin (liite 2) eri kohtia ja tuotantolomakkeen (liite 3) eri versioita ehdittiin kokeilla joissakin kantaesitystuotannoissa kehittämistyön aikana ja kokeiluista saatiin hyviä kokemuksia. Haastattelujen perusteella uskallan arvioida, että tiedonkulun ja vuorovaikutuksen osalta niiden taiteilijoiden asiakaskokemus parantui, joiden kanssa käytettiin tuotantolomaketta ja sovellettiin tuotantomallin palaveriketjua tai osia

siitä. Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta kannattaa jatkossa lisätä kantaesityksen toteuttamisessa ryhmäpikaviestien avulla siinä vaiheessa, kun taiteilija työryhmineen saapuu taloon kantaesityksen teknistä rakentamista ja viimeistelyharjoituksia varten.

Taiteilijan asiakaskokemuksen tasalaatuistamiseksi jatkossa on tärkeää, että tuotantomallia (liite 2) ja tuotantolomaketta (liite 3) käytetään oikein. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotantomallin taiteilijalle näkyvän prosessin erilaiset palaverit eli palveluprosessin kontaktipisteet ovat henkilökohtaisia kohtaamisia osallistujien välillä. Samoin tuotantolomake on syytä päivittää palaverissa vuorovaikutuksessa taiteilijan kanssa. Toisin sanoen lomaketta ei ole tarkoitettu täydennettäväksi esimerkiksi sähköpostitse.

Taiteilijahaastatteluissa esiin nousseen Kanneltalon työntekijöiden henkilö- ja tilannesidonnaisen palveluasenteen osalta työntekijöitä voidaan jatkossa tukea hyvän asiakaskokemuksen toteuttamisessa työskentelyolosuhteilla, jotka mahdollistavat hyvän palveluasenteen ylläpitämisen ja sitä kautta positiivisen tunteen tuottamisen taiteilijalle. Työskentelyolosuhteita voidaan muuttaa esimerkiksi vähentämällä työntekijöiden muita velvollisuuksia ja lisäämällä työajankäytön ennakosuunnittelua luomalla Kanneltalolle vuosikello. Esitysmäärätavoitteiden laskeminen vähentäisi Kanneltalon työntekijöiden velvollisuuksia ja vastaisi taiteilijoiden toiveeseen saada teatterisalista enemmän residenssi- ja harjoitusaikaa. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa kohdata asiakkaan hyvillä mielin ja motivoituneena, millä on väistämätön vaikutus asiakaskokemukseen. Kehittämistyön teoriassa ei oteta kantaa siihen, mistä työntekijäkokemus syntyy ja millaiset vaikutukset työntekijäkokemuksella on asiakaskokemukseen.

Taiteilijat toivoivat Kanneltalolta kantaesityksille työehtosopimusten mukaisia esiintymispalkkioita sekä rahallista tuotantotukea esimerkiksi hankintojen tekemiseen. Tuotantotukea ei ole aiemmin maksettu, mutta asiaa kannattaa varmasti jatkossa pohtia siitä tulo- kulmasta, voisiko tuotantotuen maksaminen olla tulevaisuudessa mahdollista. Esiintymispalkkioissa Kanneltalon olisi hyvä noudattaa esimerkiksi teatterialan työehtosopimusta. Työehtosopimuksen mukaisen esityskorvauksen maksaminen lisää positiivisen asiakaskokemuksen tuottamista, koska esityskorvauksen suuruudelle on selkeä, yleisesti alalla hyväksytty peruste.

Kehittämistyö tuo näkyviin taiteilijoiden asiakaskokemuksia markkinointiviestinnästä ja lipunmyynnin järjestelyistä ja lisää sitä kautta asiakasymmärrystä. Palveluprosessin heikoimpia asiakaskokemuksia olisi jatkossa kehitettävä, jotta taiteilijoiden asiakaskokemus

koko kantaesitystuotannon palveluprosessista olisi tasalaatuisempi. Hallinto- ja tukipalveluiden markkinointiviestintätiimi, lipunmyyntipalveluiden tarjoaja Lippupiste Oy sekä kirjaston työntekijät, jotka myyvät Kanneltalon tapahtumiin lippuja, eivät osallistuneet kehittämistyöhön.

Markkinointiviestintään ja lipunmyyntiin liittyvät niin laajat ja monen toimijan kokonaisuudet, ettei niihin liittyviä haasteita pystytä tämän kehittämistyön puitteissa ratkaisemaan. Näiltä osin asiakaskokemuksen parantaminen jää tuleviin aikoihin ja tämän kehittämistyön kirjallisen osuuden ulkopuolelle. Taiteilijan asiakaskokemuksen tasalaatuistaminen edellyttää tulevaisuudessa markkinointiviestinnän ja lipunmyynnin palveluprosessien asiakaslähtöistä kehittämistä, useiden eri toimijoiden yhteistyönä. Teoria tukee ajatusta, koska asiakaskokemuksen kehittäminen on asiakaslähtöistä prosessien kehittämistä läpi organisaatorajojen (Koivisto ym. 2019, Gerdt & Korkiakoski 2019).

Pyrkimyksiin luoda taiteilijalle positiivinen tunne-elämys kannattaa jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Asiakaskokemus on monimutkainen ilmiö ja siihen liittyvät ihmisten välinen vuorovaikutus ja tunteet. Palveluprosessin eri osien yhteiskehittämistä jatkamalla voidaan tehdä näkyväksi niitä kontaktipisteitä, joissa työntekijöiden ja taiteilijan välinen henkilökohtainen dialogi vaikuttaa taiteilijan tunne-elämykseen. Teorian mukaan tunneyhteyden luominen asiakkaaseen on tehokas tapa parantaa asiakkaan kokemusta (Maula & Maula 2019, Korkiakoski 2019).

8 Lopuksi

Pureduin kehittämistyössä oman työpaikkani työ- ja toimintatapojen haasteisiin kantaesitystuotannon palveluprosessin ja asiakaskokemuksen osalta. Perehdyin kehittämistyöhön kahdesta eri näkökulmasta, sekä taiteilija-asiakkaiden että Kanneltalon työntekijöiden sisäisten työprosessin näkökulmasta. Kehittämistyön tuloksiin on vaikuttanut se, että olen keskeinen henkilö palveluprosessin toteuttamisessa sekä ensisijainen henkilö, joka on taiteilijoihin yhteydessä. Kehittämistyö on mitä suurimmassa määrin oman työni reflektointia, mutta myös kehittämistyöhön osallistuneiden Kanneltalon työntekijöiden työn reflektointia. Kehittämistyössä puututaan Kanneltalon työntekijöiden yhteisiin työ- ja toimintatapoihin, minkä koin kehittämistyön aluksi haastavana. Kehittämistyön aikana kävi kuitenkin selväksi, että yhteiskehittämiselle oli tarvetta ja motivaatiota ja huoleni

osoittautui turhaksi. Kanneltalon erinomaisesta työskentelyilmapiiristä kertoo se, että yhteiskehittämistyöpajoissa pystyttiin puhumaan avoimesti vaikeiksi koetuista asioista kantaesitystuotannon palveluprosessiin liittyen.

Yhteiskehittämistyöpajoissa työskentelyäni helpotti se, että kehittäminen nivoutui luonnollisena osana Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan vuoden 2019 vuoden tulospalkkiotavoitteisiin taiteilijan palveluprosessin ja siitä tunnistettujen kehittämiskohteiden osalta. Näin ollen Kanneltalon muiden työntekijöiden työajankäyttö tämän kehittämistyön yhteiskehittämistyöpajoihin oli perusteltua.

Kehittämistyöhön liittyvien haastattelujen tekemistä helpotti se, että kaikki taiteilijat, joilta tiedusteltiin halukkuutta tulla haastatteluun, suostuivat. Olin tästä kovin ilahtunut. Koin, että taiteilijat pitivät kehittämistyötä ja näkemystensä esille tuomista siinä tärkeinä. Arvelen sen johtuvan siitä, että useat heistä olivat toteuttaneet Kanneltalossa useampia kantaesityksiä ja toivoakseni monet heistä tahtovat jatkaa yhteistyötä tulevaisuudessakin. Ennen haastatteluihin ryhtymistä minua arvelutti, uskaltavatko taiteilijat nostaa esiin omaan työalueeseeni liittyviä haasteita palveluprosessissa. Tämä asia jää minulle arvotukseksi. Haastatteluissa oli avoin ilmapiiri ja uskon, että taiteilijat saivat sanotuksi kaikki palveluprosessiin liittyvät asiat, joita heille tuli mieleen.

Minulle kehittämistyön suurimmat annit syntyivät yhteiskehittämisestä ja haastatteluista. Yhteiskehittämistyöpajoissa sovittiin työ- ja toimintatavoista niin, että jokainen Kanneltalossa kantaesitystuotannossa työskentelevä pääsi vaikuttamaan kehittämistyön tuloksiin. Yhteiskehittäminen lisäsi motivaatiota ja sitoutumista uusiin tapoihin toimia. Työpajoissa läpikäytiin runsaasti työn tekemisen arkeen liittyviä asioita ja yksityiskohtia, jotka jäivät tämän kehittämistyön kirjallisen osuuden ulkopuolelle. Työ- ja toimintatapojen kehittäminen osoittautui hitaaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi, koska se edellytti vuorovaikutusta, yhdessä sopimista sekä monien näkökulmien huomioimista. Näin laajamittainen kehittäminen ei olisi ollut mahdollista oman työni arjessa. Sen tekemisen mahdollisti opintovapaani.

Haastatteluissa sain kokonaiskäsityksen taiteilijoiden asiakaskokemuksista. Haastattelut konkretisoivat taiteilijoille sen, että heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään ollaan aidosti kiinnostuneita Kanneltalossa. Näin ollen haastattelut tukivat taiteilijoiden hyvän asiakaskokemuksen muodostumista.

Kehittämistyön vaikeimmaksi vaiheeksi osoittautui kehittämistyön kirjallinen osuus. Koen, että yhteiskehittämisestä ja taiteilijahaastatteluista on valtavasti hyötyä Kanneltalon työn arjessa. Kehittämistyön tuloksia voidaan jatkossa soveltaa Kanneltalossa muilla tuotantotavoilla toteutettaviin laajempiin esityskokonaisuuksiin ja muiden asiakassegmenttien asiakaskokemusten tasalaatuistamiseen. Samalla Kanneltalon työntekijät hyötyvät yhdessä sovitusta työ- ja toimintatavoista, jotka tehostavat työn tekemisen arkea. Näiden hyötyjen osoittaminen kehittämistyön kirjallisessa osuudessa on tuntunut vaativalta.

Sain taiteilijahaastatteluissa selville, että jotkut taiteilijoista kokivat yhteistyön tekemisen hankalaksi valtion teatteri- ja orkesterilain mukaista valtionosuutta (vos) saavien teattereiden ja muiden vastaavien taidelaitosten kanssa. Mielestäni olisi mielenkiintoista tutkia vapaan kentän taiteilijoiden ja vos-laitosten välistä yhteistyötä ja yhteistyön esteitä. Käsitteäkseni vapaan kentän toimintaa rahoittavat tahot ovat jo vuosia halunneet edistää vapaan kentän yhteistyötä vos-laitosten kanssa. Vapaan kentän ja vos-laitosten yhteistyö on melko vähäistä ja olisi kiinnostavaa tietää, miksi näin on, ja voisiko yhteistyötä jotenkin edistää. Tällainen tutkimus olisi merkittävä asia kotimaiselle vapaalle kentälle.

Rajasin kehittämistyön taiteilijan asiakaskokemuksen kehittämiseen ja näin ollen jätin kehittämistyön ulkopuolelle työntekijäkokemusten tutkimisen. Kehittämistyön laajuus ja siihen tarkoitettu aika eivät antaneet minulle mahdollisuutta syventyä työntekijäkokemuksiin. Työntekijäkokemuksilla on mielestäni merkittävä osuus taiteilijan asiakaskokemuksen muodostumisessa ja asia nousi varsinkin yhteiskehittämistyöpajoissa, mutta myös haastatteluissa, useasti esiin. En käsittele kehittämistyössä myöskään asiakaskokemuksen kehittämisen esteitä. Voisin jatkaa kehittämistyötä syventymällä työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittämisen esteiden tutkimiseen ja teoriaan.

Mielestäni kehittämistyötä kannattaa jatkaa käytännön tasolla Kanneltalon arjessa. Kanneltalon työntekijöiden kesken sovittiin jo yhteiskehittämistyöpajoissa, että järjestän residenssi- ja harjoitustilatoiminnasta erillisen yhteiskehittämistyöpajan. Lisäksi yhteiskehittämistyöpajoja kannattaisi mielestäni järjestää jatkossa markkinointiviestinnän ja lipunmyynnin palveluprosessien asiakaslähtöisestä kehittämisestä käsin.

Opin kehittämistyön aikana erityisesti asiakaskokemuksen kehittämisen eri osa-alueista ja uskallan väittää, että minulla on nyt hyvä käsitys aiheesta. Asiakaskokemuksen kehit-

täminen ei ole vain palvelujen kehittämistä. Se on erityisesti niiden palveluprosessin kontaktipisteiden parantamista, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Se on palveluprosessin asiakkaalle näkymättömien kontaktipisteiden kehittämistä. Asiakaskokemuksen kehittäminen on asiakaslähtöistä ajattelua ja yhteistoimintaa läpi palveluprosessin ja organisaatorakenteen. Palveluprosessin heikoimpia kokemuksia on kehitettävä, jotta asiakkaan kokemus olisi tasalaatuisempi. Korkealuokkaisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää asiakkaan tunnetta siitä, että hänestä ja hänen asioistaan ollaan kiinnostuneita, hänen tarpeitaan ennakoidaan ja hän tuntee itsensä arvostetuksi. Myös tutkijat kirjoittavat asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueista (Maula & Maula 2019, Koivisto ym. 2019, Gerdt & Korkiakoski 2016, Korkiakoski 2019). Kehittämistyön aikana palvelumuotoilun lähtökohdat ja työkalut avautuivat minulle aiempaa paremmin ja voin jatkossa soveltaa näitä menetelmiä monenlaisten asiakassegmenttien kokemusten kehittämisessä. Toteutin kehittämistyön brittiläisen Design Councilin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti (The Double Diamond, Design Council 2019). Mallissa ovat seuraavat vaiheet: löydä, määritä, kehitä, tuota (Koivisto ym. 2019, 43).

Löydä -vaiheessa keräsin tietoa taiteilijan palveluprosessista ja asiakaskokemuksista. Määritä -vaiheessa tunnistin palveluprosessista ja asiakaskokemuksista kehityskohteita. Kehitä -vaiheessa koostin ratkaisuehdotuksia palveluprosessista ja asiakaskokemuksista tunnistetuille kehityskohteille. Tuota -vaiheessa tunnistin ratkaisuja, jotka tukevat hyvää asiakaskokemusta. Tuota -vaihe jää osittain tulevaisuuteen, kehittämistyön kirjallisen osuuden ulkopuolelle. Tuota -vaihetta voidaan jatkaa Kanneltalossa toteuttamalla kehittämistyön tulevaisuuteen sijoittuvia kehittämis ehdotuksia.

Tuplatimanttimallin noudattaminen toimi kehittämistyön prosessina mainiosti. Sen eri vaiheet olivat tukirankana kehittämistyössä käytetyille palvelumuotoilun menetelmille, yhteiskehittämiselle ja haastatteluille. Kanneltalon tapauksessa tuplatimanttimallin hyöty on se, että mallin mukaisesti toiminnan kehittäminen ei pääty tähän kehittämistyön kirjalliseen osuuteen. Kehittäminen on toiminnan jatkuvaa parantamista. Tuplatimanttimalissa ja palvelumuotoilussa ylipäänsä kehittämisen eri vaiheisiin voidaan palata tarpeen mukaan. Tarve palata aiempiin vaiheisiin voi muodostua esimerkiksi siitä syystä, että jokin kehittämistoimenpide ei tuota toivottua tulosta tai toimintaympäristössä on muutoksia.

Jos tekisin kehittämistyöni uudelleen, niin haastattelisin ensin taiteilijoita ja toteuttaisin vasta sen jälkeen yhteiskehittämistyöpajat. Toteutin kehittämistyön päinvastaisessa järjestyksessä, joten yhteiskehittämistyöpajoissa ei pystytty niin syvällisesti läpikäymään taiteilijoiden kokemuksia, kuin ne olisi voitu läpikäydä haastattelujen jälkeen. Olen käsitellyt haastattelujen antia Kanneltalon työntekijöiden kesken ja uskoakseni saan jatkaa käsittelyä kehittämistyön kirjallisen osuuden valmistumisen jälkeen.

Kehittämistyöni luku 6, jossa käsittelen taiteilijahaastatteluiden aineistoa, voi olla mielenkiintoista luettavaa tuottajakollegoilleni. Asiakaskokemuksen kehittäminen on muun muassa toimintamallien ja prosessien kehittämistä. Kehittämistyön tulokset, taiteilijan palveluprosessi (kuvio 11) ja kantaesityksen tuotantomalli (liite 2), voivat hyödyttää kollegoitani. Minulle asiakaskokemuksen kehittämisen keskeisin oivallus oli, että asiakkaan tunteet muodostuvat palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen tuloksena. Tunteet on merkittävä osa asiakaskokemusta. Palvelun laatuun tuijottamisen sijaan positiivisen tunneyhteyden luominen asiakkaaseen on tehokas tapa parantaa asiakaskokemusta. Uskon tämän oivalluksen hyödyttävän myös kollegoitani.

Lähteet

Design Council 2019. Double diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Luettu 6.11.2019.

Eskola, Jari & Vastamäki Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Toim. Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 27-29.

Gerd, Belinda & Korkiakoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, Christian 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Kolmannen, uudistetun painoksen (2009) muuttamaton uusintapainos. Helsinki: Talentum

Heikkinen, Hannu L.T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Toim. Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 204-205, 214.

Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021. Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunki. Pormestarin esitys kaupunginhallitukselle 24.8.2017.

<https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2017/Helsingin-kaupunkistrategia.pdf>

Luettu 28.3.2020

Jäppinen, Tuula & Nieminen, Ville 2014. Kuntalaiset keskiöön. Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Suomen Kuntaliitto 2014. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3041

Luettu 25.10.2019.

Kallioma, Anne. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.

Kaupunkilaisprofiilit-työkirja 2019. Kuinka hyödynnät Kuvan kaupunkilaisprofiileja ihmis-lähtöisen kehittämisen tukena. Helsingin kaupunki, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. 2019. <https://digi.hel.fi/projektit/digitalisaation-tyokalut/kaupunkilaisprofiilit-kuva/>
Luettu 25.10.2019.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasuunnitelma ja tulosbudjetti 2019. Helsingin kaupunki, Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 15.1.2019.
<https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/d9/d9185393bf76fd370da3f78ee10e9e8728fe4b05.pdf>
Luettu 28.3.2020.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasääntö 1.1.2020 lukien. Helsingin kaupunki, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja 29.11.2019.
<https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/5b/5b555122f995e6eb01a706f8fe57fb27004bd7ec.pdf>
Luettu 28.3.2020.

Maula, Hanna & Maula, Jesse 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
Miettinen, Satu toim. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankin-taan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Meyer, Christopher & Schwager, Andre 2007. Understanding customer experience. E-artikkeli julkaisussa Harvard Business Review Feb 2007, Vol.85(2), pp.116-126 <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
Luettu 28.3.2020.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu; Ritalahti Jarmo (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rissanen, Tapio. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Selin, Erika & Selin, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. Uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.

Teatteritilastot 2018. Helavuori Hanna, Volmari Pia (toim.). Helsinki 2019: Teatterin tiedotuskeskus ry.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampereen yliopistopaino Oy – Juves Print. Tampere.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijä.

Walden, Steven 2017. Customer Experience Management Rebooted. Are you an Experience brand or an Efficiency brand? London UK: Palgrave Macmillan.

Haastattelut

Edström, Elias. Matchbox Company, ohjaaja, freelancer. Haastattelu Helsingissä 8.1.2020.

Järnefelt, Jonna. Näyttelijä, freelancer. Haastattelu Helsingissä 10.1.2020.

Labart, Lena. Teatteri Lab Art Teater, näyttelijä, freelancer. Helsinki 10.1.2020.

Liski, Pia. Gruppen Fyra, tanssija, freelancer. Helsinki 9.1.2020.

Logren, Kaisa-Liisa. Myllyteatteri, ohjaaja, freelancer. Helsinki 16.1.2020.

Mäki-Iso, Taina. Näyttelijä, freelancer. Helsinki 11.1.2020.

Perko, Ninni. Sivuun Ensemble, koreografi, freelancer. Helsinki 13.1.2020.

Puolanto, Minna. Red Nose Company, näyttelijä, freelancer. Helsinki 13.1.2020.

Siivonen, Tatu. Näyttelijä, freelancer. Helsinki 10.1.2020.

Silvennoinen, Antti. Wusheng Company, näyttelijä, freelancer. Helsinki 15.1.2020.

Talonen, Virva. KATVE [blind spot], ohjaaja, freelancer. Helsinki 15.1.2020.

Tapola, Juulia. Klaps klassista lapsille, ohjaaja, freelancer. Helsinki 8.1.2020.

Työpajat

Kulttuurituottaja Astala Eeva, kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, johtaja Pellinen Ia, valomestari Saari Mirkka, näyttämömestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helen, tuotantoassistentti Räisänen Milka, tuotantoassistentti Valjus Heidi. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 10.6.2019 klo 12.30-14.30.

Kulttuurituottaja Astala Eeva, kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, johtaja Pellinen Ia, valomestari Saari Mirkka, näyttämömestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena, tuotantoassistentti Räisänen Milka. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 13.6.2019 klo 9.00-11.00.

Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, valomestari Saari Mirkka, näyttämömestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 19.8.2019 klo 13.00-15.00.

Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, johtaja Pellinen Ila, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena, tuotantoassistentti Räisänen Milka. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 13.9.2019 klo 14.00-16.00.

Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 18.9.2019 klo 14.30-16.00.

Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), kulttuurituottaja ts. Junno Maria, kulttuurituottaja ts. Paatsalo Liisa, tuotantoassistentti Räisänen Milka. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 1.10.2019 klo 9.00-11.00.

Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 1.10.2019 klo 12.00-14.00.

Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina, johtaja Pellinen Ila. Yhteiskehittämistyöpaja Helsingissä 11.10.2019 klo 14.30-16.30.

Liitteet

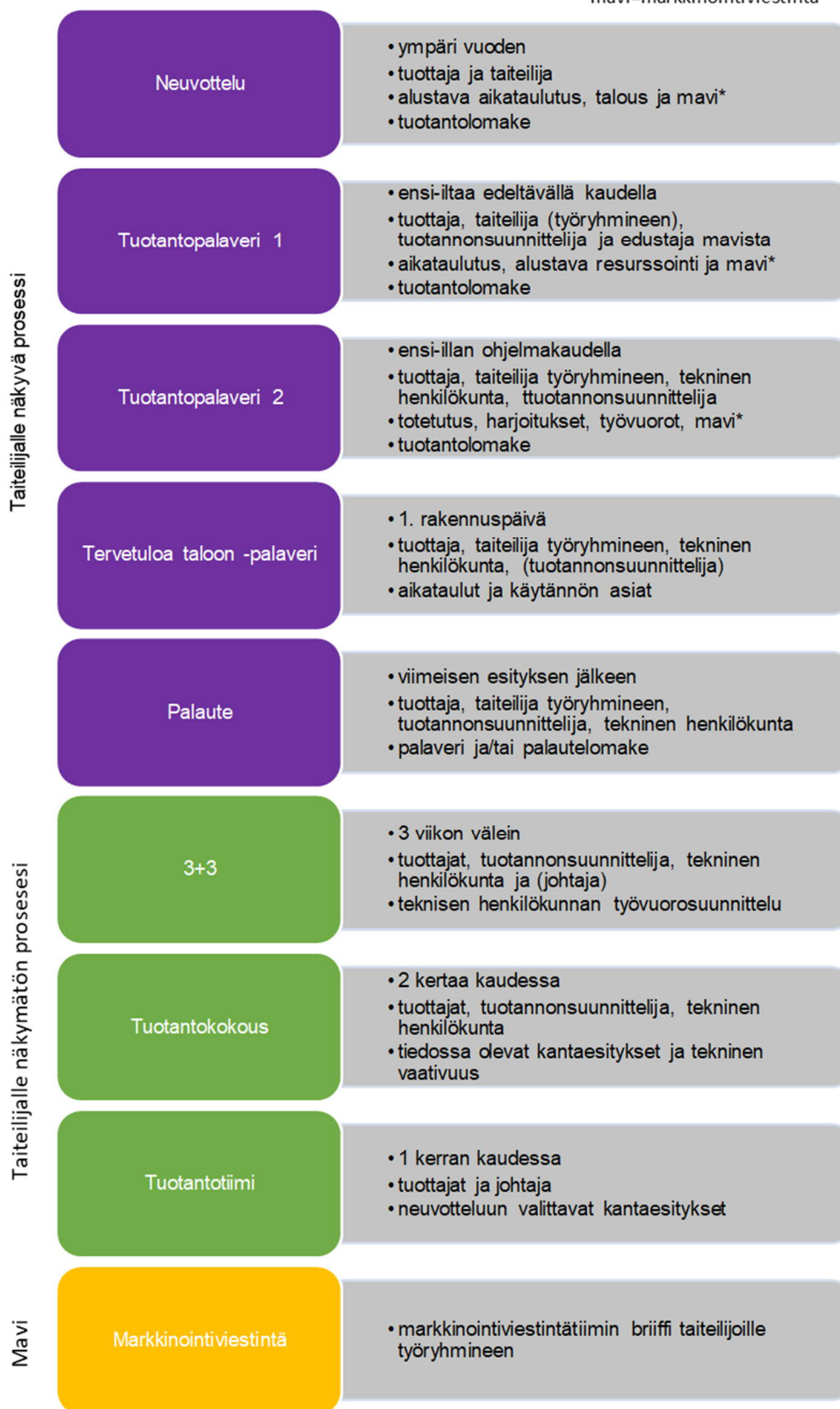
Liite 1. Kanneltalon työntekijöiden yhteiskehittämistyöpajat

1. Käynnistys ja taiteilijan persoonan hahmottaminen: ma 10.6.2019 klo 12.30-14.30. Kulttuurituottaja Astala Eeva, kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, johtaja Pellinen Ila, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helen, tuotantoassistentti Räisänen Milka, tuotantoassistentti Valjus Heidi.
2. Taiteilijan palvelupolku: to 13.6.2019 klo 9.00-11.00. Kulttuurituottaja Astala Eeva, kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, johtaja Pellinen Ila, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena, tuotantoassistentti Räisänen Milka.
3. Taiteilijan palvelupolku: ma 19.8. klo 13.00-15.00. Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena.
4. Taiteilijan palveluprosessin kuvaus: pe 13.9. klo 14.00-16.00. Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, johtaja Pellinen Ila, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena, tuotantoassistentti Räisänen Milka.
5. Kehityskohteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt: ke 18.9. klo 14.30-16.00. Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena.
6. Kehityskohteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt: ti 1.10. klo 9.00-11.00. Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), kulttuurituottaja ts. Junno Maria, kulttuurituottaja ts. Paatsalo Liisa, tuotantoassistentti Räisänen Milka.
7. Kehityskohteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt: ti 1.10. klo 12.00-14.00. Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina (fasilitointi), äänimestari Marin Mauri, valomestari Saari Mirkka, näyttämöimestari Tuisku Juha, tuotannonsuunnittelija Roivainen Helena.
8. Kehityskohteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt sekä jatko: pe 11.10. klo 14.30-16.30. Kulttuurituottaja Laukkanen Tiina, johtaja Pellinen Ila.

Liite 2. Kantaesityksen tuotantomalli

Kantaesityksen tuotantomalli.

*mavi=markkinointiviestintä



Neuvottelu on palaveri, jossa neuvotellaan tulevasta kantaesityksestä. Taiteilija kertoo kantaesityksen lähtökohdista ja talon tuottaja Kanneltalon osatuotantotavasta. Mikäli ehdosta päästään sopimukseen, niin kantaesitykselle kartoitetaan sekä taiteilijalle että Kanneltalolle sopivat ajankohdat.

Tuotantopalaveri 1 pidetään kantaesityksen ensi-iltaa edeltävällä kaudella. Palaverissa ovat paikalla taiteilijan lisäksi esityksen keskeiset suunnittelijat. Taiteilijan suunnittelijat saavat valo-, ääni-, ja näyttämötekniset tiedot salista ja samalla kartoitetaan teokseen liittyviä teknisiä suunnitelmia ja vaativuutta tarkemmin. Hahmotellaan ensi-iltaa edeltävien teknisten rakennus- ja harjoituspäivien aikataulua ja talon teknisen henkilökunnan käytettävyyttä. Sovitaan esitysaikatauluista ja läpikäydään markkinointiviestinnän toimenpiteitä ja vastuita.

Tuotantopalaveri 2 pidetään kantaesityksen ohjelmakaudella. Palaverin ajankohta suunnitellaan niin, että Kanneltalon koko tekninen henkilökunta voi osallistua siihen. Palaverissa kuullaan taiteilijan tarkemmat suunnitelmat esityksestä ja sovitaan esityksen toteuttamisen tarkoista aikatauluista ja työvuoroista.

Tervetuloa taloon -palaveri pidetään taiteilijan saapuessa taloon kantaesityksen teknistä rakennusta ja viimeistelyharjoituksia varten. Palaverissa esittäydytään, läpikäydään esityksen teknisen rakennuksen ja viimeistelyharjoitusten kulku aikatauluineen, työvuorot, ensi-illan kulku ja esitysten ajankohdat, työryhmän kutsuvieraslippuvaraukset ja esiintyjätarjoilut.

Palaute voidaan käydä kasvokkain tai pyytää taiteilijaa työryhmineen täyttämään palautelomake.

3+3, tuotantokokous ja tuotantotiimi ovat Kanneltalon sisäisiä palavereja. 3+3 palaverissa suunnitellaan teknisen henkilökunnan työvuorot, tuotantokokouksessa reflektoidaan menneitä kantaesityksiä ja jaetaan tietoa tulevista kantaesityksistä. Tuotantotiimissä päätetään neuvottelupalaveriin kutsuttavista kantaesitysehdokkaista.

Markkinointiviestinnän palaveri on kantaesityksille tarkoitettu katsaus, jossa markkinointiviestintätiimi esittäytyy ja kertoo kantaesitysten markkinointiviestinnästä ja mainonnasta.

Liite 3. Kantaesityksen tuotantolomake

vko xx residens- siajat	vko xx residens- siajat	vko xx residens- siajat	vko xx residens- siajat	vko xx residens- siajat	vko xx residens- siajat	vko xx residens- siajat
Ma xx.xx., teatterisali	Ti xx.xx.	Ke xx.xx.	To xx.xx.	Pe xx.xx.	La xx.xx.	Su xx.xx.
Tervetuloa taloon -pa- laveri klo xx klo xx-xx rakennus klo xx-xx harjoitus Talon tekni- nen henki- löstö klo 9-17, 8 h/pv / ma- pe Valo/näyt- tämö/ääni	klo xx-xx rakennus klo xx-xx harjoitus Talon tekni- nen henki- löstö klo 9-17, 8 h/pv / ma- pe Valo/näyt- tämö/ääni	klo xx-xx rakennus klo xx-xx harjoitus Talon tekni- nen henki- löstö klo 9-17, 8 h/pv / ma- pe Valo/näyt- tämö/ääni	klo xx-xx rakennus klo xx-xx harjoitus Talon tekni- nen henki- löstö klo 9-17, 8 h/pv / ma- pe Valo/näyt- tämö/ääni	klo xx-xx rakennus klo xx-xx harjoitus Talon tekni- nen henki- löstö klo 9-17, 8 h/pv / ma- pe Valo/näyt- tämö/ääni	Tekninen päivä klo 10-16	vp
Ma xx.xx, teatterisali	Ti xx.xx.	Ke xx.xx.	To xx.xx.	Pe xx.xx.	La xx.xx.	Su xx.xx.
Talon tekni- nen henki- löstö klo 11-19, 8 h/pv / ma- pe Valo/näyt- tämö/ääni tekninen läpimeno	Talon tekni- nen henki- löstö klo 12- 20/13-21 Valo/näyt- tämö/ääni klo 18 ken- raali kesto n.	Talon tekni- nen henki- löstö klo 12- 20/14-22 Valo/näyt- tämö/ääni klo esiin- tyvät pai- kalle + tarvittavat korjaukset klo 17:00 valmista klo 17:30 lava tyh- jäksi klo 17:50 yleisö si- sään Ensi-ilta klo 18+juh- lat	Välipäivä, toisen esi- tyksen har- joitukset?	Talon tekni- nen henki- löstö klo 12- 20/13-21 Valo/näyt- tämö/ääni klo 17:00 valmista klo 17:30 lava tyh- jäksi klo 17:50 yleisö si- sään Esitys klo 18	Talon tekni- nen henki- löstö klo 12- 20/13-21 Valo/näyt- tämö/ääni klo 14 val- mista klo 14:30 lava tyh- jäksi klo 14.50 yleisö si- sään Esitys klo 15	

Ma xx.xx, teatterisali vko xx esi- tysviikko2	Ti xx.xx.	Ke xx.xx.	To xx.xx.	Pe xx.xx.	La xx.xx.	Su xx.xx.
Välipäivä	Talon tekni- nen henki- löstö klo 12- 20/13-21 Valo/näyt- tämö/ääni klo 17:00 valmista klo 17:30 lava tyh- jäksi klo 17:50 yleisö si- sään Esitys klo 18	Talon tekni- nen henki- löstö klo 12- 20/13-21 Valo/näyt- tämö/ääni klo 17:00 valmista klo 17:30 lava tyh- jäksi klo 17:50 yleisö si- sään Esitys klo 18 + osittainen purku	klo 9-14 tekninen purku & roudaus klo 14 pur- kupalaveri (kaikki)			

AIKATAULU: Maaliskuussa käsikirjoitus valmiiksi Residenssi Auditorio ajalla Teatterisalissa vko xx Residenssisopimus xxn ja tuottajan välillä xx turvallisuuskävely, tiedot Harjoitukset ja rakennus Harjoitukset + rak vko xx Ensi-ilta xx Esitykset: xx	Työryhmän tiedot ohjaaja: tuottaja: valosuunnittelija: äänisuunnittelija: lavastaja: pukusuunnittelija: esiintyjät: Tyylilaji, teema: Esityksen kesto:
TEKNISET TIEDOT Valo: <ul style="list-style-type: none"> – Ryhmällä oma valosuunnittelija? – Esitysten valo-operaattori: – Tiedot valotarpeista selkiintyvät harjoitusperiodin aikana Ääni: <ul style="list-style-type: none"> – Ryhmällä oma äänisuunnittelija? – Esitysten äänioperaattori: – Tiedot äänitarpeista selkiintyvät harjoitusperiodin aikana Puvustus <ul style="list-style-type: none"> – Ryhmällä oma puvustaja? 	Tila/ näyttämö: <ul style="list-style-type: none"> – Ryhmällä oma lavastaja/visualisti? – Lavastus: – Tarpeisto, rekvisiitta: – Verhot ja katteet: – Tanssimatto: – Tausta: Video/ kuva <ul style="list-style-type: none"> – esityksessä käytetään/ ei käytetä kuva-materiaalia: Muuta Mikäli Kanneltalon tekninen laitteisto ei ole riittävä, ryhmä hoitaa ja maksaa vuokrauksen.
YHTEYSHENKILÖT, TYÖRYHMÄ Ohjaus: nimi sähköposti, puhelinnumero Tuottaja: nimi sähköposti, puhelinnumero Lavastus: nimi sähköposti, puhelinnumero Valosuunnittelu: nimi sähköposti, puhelinnumero Äänisuunnittelu: nimi sähköposti, puhelinnumero Pukusuunnittelu: nimi sähköposti, puhelinnumero Valokuvaus: nimi sähköposti, puhelinnumero	YHTEYSHENKILÖT, KANNELTALO, etu-nimi.sukunimi@hel.fi Näyttämöestari Juha Tuisku p. 050 546 8756 Äänimestari Mauri Marin p. 040 3341081 Valomestari Mirkka Saari p. 040 5070084 Tuotannon-suunnittelija Helena Roivainen p. 040 334 1082 Tuottaja Maria Junno p. 040-5086022 1.4. alkaen Tiina Laukkanen, p. 040-1769173

<p>MARKKINOINTIViestintä JA RAHOITUS</p> <p>RAHOITUS Lipun hinnat: 15/12 e/6e (- palvelupalkkio 10,50 / 13,50€ / 5,50€) Lipunmyyntijako 70/30 %, HUOM YHTEISTYÖ huom! tekijänoikeuskorvaukset sisältyvät 70%:iin</p> <p>Markkinointiviestintäteksti ja ennakkuva (vaaka & pysty, suuri resoluutioisia, ei julistetta) xx mennessä</p> <p>Lipunmyyntisopimus xx mennessä Lipunmyynti www.lippu.fi, kumppanituki@lippu.fi</p>	<p>Kutsu & lehdistötiedote Työryhmältä: xx mennessä Lähtee: xx mennessä</p> <p>Työryhmä välittää kutsua (myös media): Itse? Toimittaa sähköpostiosoitteet talon tuottajalle?</p> <p>Markkinointiviestinnän yhteyshenkilö Minna Roine, minna.roine@hel.fi</p>
<p>PALAVERIT ja TAPAHTUMAT Neuvottelu xx.xx.20xx: Paikalla: Tuotantopalaveri I xx.xx.20xx klo 00 Kanneltalo: Tuotantopalaveri II xx.xx.20xx klo 00 Kanneltalo: paikalla KAIKKI</p>	<p>Markkinointiviestintätiimin briiffi: Kauden kantaesitysten demot yleisölle: Tervetuloa taloon palaveri: xx.xx.20xx klo 00 Kanneltalo: paikalla KAIKKI Purkupalaveri: xx.xx.20xx klo 00 Kanneltalo: paikalla KAIKKI</p>
<p>ESITYKSEN SISÄLTÖ:</p>	

Kanneltalon teatteri- ja konserttisali Salin kapasiteetti on 227. Lisäksi salissa on 4 pyörätuolipaikkaa ja 4 avustajan paikkaa. Näyttämön koko on 14 m x 7 m. Pohjakartat, panoraamakuvat, ääni- ja valotekniset tiedot: www.kanneltalo.fi/sali

Lipunmyynti Kanneltalon tapahtumien liput myydään Lippupisteessä www.lippu.fi Tapahtumajärjestäjällä ei ole oikeutta käyttää muuta valtakunnallista lipunmyyntijärjestelmää. Kanneltalon tapahtumiin myydään lippuja Kannelmäen kirjastosta (käynti aulasta) kirjaston aukioloaikoina ma-to klo 10-18, pe klo 10-18 ja la klo 10-16. Tapahtumien ovimynti Kanneltalon aulan lipunmyyntipisteestä kirjaston ollessa suljettuna. Työryhmän kutsuvieraslippuvaraukset talon tuottajalta.

Tavarankuljetukset Kanneltalon lastauslaiturin kautta (Klaneettitien ja Kitarakujan kulmassa) pääsee suorinta reittiä saliin. Soita vartija avaamaan lastauslaiturin ovi, p. (09) 310 32416.

Parkkipaikka Paikoitusalue Kitarakuja 1-3 rakennusten välissä on Kanneltalon vartijoiden valvonnassa. Pyydä parkkilupa vartijalta aulasta.

Kahvila Kanneltalon kahvila palvelee asiakkaita klo 10 – esitysten väliajan loppuun saakka. Esiintyjille neuvotellaan parhaillaan alennus kahvista, teestä ja lounaasta.

Naulakko Kanneltalossa on yleisölle maksuton, vartioitu naulakko.

Ensi-ilta Kanneltalo tarjoaa ensi-illan jälkeen syötävää, työryhmä voi tuoda haluamaansa juotavaa.

Esiintyjätarjoilut Kanneltalo tarjoaa työryhmälle kahvin/teen ja sämpylät ennen esityksiä lämpiössä.

Liite 4. Taiteilijoiden teemahaastattelurunko

Taiteilijan asiakaskokemus Kanneltalon kantaesitystuotannon palveluprosessista

Miksi Kanneltalo

Kanneltalo yhteistuottajana

Avoin kantaesityshaku

Tuotannon suunnittelu, koordinointi ja toteutus

Residenssitoiminta

Säilytystilat

Henkilöstö

Kantaesityksen tekninen rakennus, harjoitukset ja esitykset

Talous

Markkinointiviestintä

Lipunmyynti